

Führungsverantwortung in der Hochschullehre

Zur Situation in den MINT-Fächern
und Wirtschaftswissenschaften
an Universitäten in Baden-Württemberg,
Rheinland-Pfalz und Thüringen

2016



Materialien zur Ethik in den Wissenschaften Band 12

herausgegeben vom
Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW)
Eberhard Karls Universität Tübingen

Führungsverantwortung in der Hochschullehre. Zur Situation in den MINT-Fächern und
Wirtschaftswissenschaften an Universitäten in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen;
Marie-Christine Fregin, Philipp Richter, Benedikt Schreiber, Stefanie Wüstenhagen, Julia Dietrich,
Rolf Frankenberger, Uwe Schmidt, Peter Walgenbach – Tübingen: IZEW 2016.
(Materialien zur Ethik in den Wissenschaften, Band 12)
ISBN 978-3-935933-13-1

© 2016 Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW)
Eberhard Karls Universität Tübingen
Wilhelmstr. 19
72074 Tübingen
Tel.: +49 (0) 7071/29-77981
Fax: +49 (0) 7071/29-5255
E-Mail: izew@uni-tuebingen.de
Internet: www.izew.uni-tuebingen.de

Layout und Druck: Druckpunkt Tübingen

Führungsverantwortung in der Hochschullehre

Zur Situation in den MINT-Fächern
und Wirtschaftswissenschaften
an Universitäten in Baden-Württemberg,
Rheinland-Pfalz und Thüringen

Marie-Christine Fregin, Philipp Richter, Benedikt Schreiber,
Stefanie Wüstenhagen, Julia Dietrich, Rolf Frankenberger,
Uwe Schmidt, Peter Walgenbach

Beteiligte Institutionen:

Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW)/Eberhard Karls Universität Tübingen

Institut für Politikwissenschaft/Eberhard Karls Universität Tübingen

Lehrstuhl für ABWL/Organisation, Führung und HRM/Friedrich-Schiller-Universität Jena

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung/Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Ministerin Theresia Bauer MdL	4
Grußwort der Carl-Zeiss-Stiftung	5
Die Studie in Kürze: Zur universitären Ausbildung verantwortungsvoller Führungskräfte von morgen . . .	6
Vorwort der Hochschulleitungen der drei beteiligten Universitäten	7
1. Führungsverantwortung als gesellschaftliche und wissenschaftliche Herausforderung	9
2. Führung, Ethik und Verantwortung? – Der Forschungsstand	11
3. Führungsverantwortung in der Hochschullehre – Was wurde untersucht?	14
4. Führungsverantwortung in Zahlen: Ergebnisse der Modulhandbuchanalyse	17
5. Führungsverantwortung in Worten: Interviews mit Expert_innen aus dem Hochschulbereich	22
6. Die Perspektive der Unternehmen: Ein Workshop mit Führungskräften	25
7. Die Ergebnisse der Studie im Überblick	28
8. Ausblick: Was ist zu tun?	29
9. Kurzdarstellung der Projektbeteiligten	32
Danksagung	33
Literatur	34
Quellenangaben	36

Grußwort

Wenn wir heute von guter Lehre sprechen, so meinen wir die aktivierende und motivierende Lehre von engagierten Persönlichkeiten. Und wir meinen eine Lehre, die über den Horizont des Faches hinausblickt und den Stoff in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang stellt.

Ich begrüße es daher sehr, dass die Universitäten Tübingen, Mainz und Jena ein Symposium veranstalten, das sich mit Führungsethik in der mathematischen, natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Lehre befasst. Gerne habe ich für diese Veranstaltung die Schirmherrschaft übernommen.

Es ist erfreulich, dass Fragen der Führungsethik, auch wenn das Curriculum es nicht überall verpflichtend vorsieht, bereits an vielen Hochschulen und in vielen Studiengängen beleuchtet werden. Das zeigen beispielhaft drei der 2014 ausgezeichneten Landeslehrpreisträger:

Die am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) lehrenden Professoren Nick und Gutmann entwickelten das interdisziplinär angelegte Lehrkonzept „Modellbildung und Ethik in der Biologie“, bei dem vertieft darüber diskutiert wird, wo Technik ethische Fragen aufwirft und Biologie einen moralischen Standpunkt einfordert.

Professor Nils Högsdal von der Hochschule der Medien, Stuttgart, zeigt mit der prämierten Vorlesung „Führungsorientiertes Rechnungswesen“ die Zusammenhänge auf zwischen Corporate Finance und Entrepreneurship. Im Rahmen seiner Lehrveranstaltung gelingt es ihm, den Studierenden schon früh zu vermitteln, was es heißt, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Dennoch zeigt die Studie der Universitäten Tübingen, Mainz und Jena, dass es vielerorts noch Handlungsbedarf in der Lehre gibt. Zeitgemäße Lehre muss sich den globalen Fragen des 21. Jahrhunderts stellen, sowohl formal als auch inhalt-

lich. Nur Fachwissen zu vermitteln, genügt nicht, um die kompetenten, urteilsfähigen Führungskräfte auszubilden, die wir morgen brauchen. Vielmehr gilt es, eine kreative Lust zu wecken – eine Lust, nach unkonventionellen Lösungen zu suchen für sich ständig wandelnde Problemlagen.

Es wäre jedoch zu kurz gesprungen, wenn die universitäre Lehre hier alleine in der Verantwortung stünde. Wir benötigen vielmehr eine aktive Gesellschaft, die neugierig ist, die Komplexität der heutigen Welt zu ergründen. Dann kommen wir von theoretischer Lehre zu sinnstiftenden Wissenschaften, die ihren Beitrag leisten, um die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern.

Theresia Bauer MdL
Ministerin für Wissenschaft, Forschung
und Kunst des Landes Baden-Württemberg



*Theresia Bauer MdL,
Ministerin für Wissenschaft,
Forschung und Kunst
des Landes Baden-Württemberg*

Grußwort der Carl-Zeiss-Stiftung

Wissenschaftlicher, technischer, aber auch wirtschaftlicher Fortschritt sind untrennbar mit dem Thema Verantwortung verbunden. In seinem 1962 in Zürich uraufgeführten Drama „Die Physiker“ setzt sich Friedrich Dürrenmatt vor dem Hintergrund der atomaren Bedrohung in der Zeit des Kalten Krieges mit der individuellen Verantwortung des Wissenschaftlers auseinander. Die Nachkriegszeit, die die Frage nach der individuellen Verantwortung des Einzelnen für Entscheidungen während des Nationalsozialismus aufzuarbeiten hatte, hat die Sensibilität für das Thema wesentlich geprägt.

Sehr deutlich kommt das in der Formulierung der Präambel unseres Grundgesetzes zum Ausdruck: „Im Bewusstsein seiner Verantwortung vor Gott und den Menschen ... hat sich das Deutsche Volk dieses Grundgesetz gegeben.“

Verantwortung ist immanent mit unserer menschlichen Existenz verbunden. Wer die Sorgen und Ängste unserer heutigen Zeit etwas genauer betrachtet, wird feststellen, dass sie eng mit der Art der Wahrnehmung von Verantwortung durch Entscheidungsträger verbunden sind. Nach welchen Gesichtspunkten und Kriterien werden Entscheidungen getroffen?

Welches Vorbild liefern Spekulanten, die weitgehend wertlose Hypotheken in Pakete schnüren, weltweit verkaufen und damit eine Finanzkrise auslösen? Ist es nur ein bedauerlicher Fehler, wenn ein Autohersteller die Einhaltung von Umweltschutznormen durch ein cleveres Messsystem fingiert? Sind europaweite Zinsabsprachen unter Banken Peanuts?

Welche Verfahren gibt es unter Einbezug der Mitarbeiter in den Unternehmen zu Compliance und Corporate Responsibility? Bei Beamten hat der Gesetzgeber in der Zeit nach 1945 in Reaktion auf das wohlfeile Argument, auf Befehl gehandelt zu haben, das Prinzip der vollen persönlichen Verantwortung eingeführt, das mit dem Recht zur Remonstration verbunden ist.

Jede freie Gesellschaft muss darum bemüht sein, das Bewusstsein individueller Verantwortung zu fördern. Das gilt in ganz besonderer Weise für den Personenkreis, der Leitungsfunktionen wahrzunehmen hat. Das führt zu der Frage, ob bei einem Hochschulstudium neben den fachlichen Inhalten auch Kompetenzen zu verantwortungsvollem Handeln im Rahmen der beruflichen Tätigkeit vermittelt werden sollten. Bei der ärztlichen Tätigkeit ist das allgemeiner Konsens. Doch es gibt viele risikobehaftete Tätigkeiten in unserer Gesellschaft.

Bei der Förderung des gemeinsamen Projektes der Universitäten Tübingen, Mainz und Jena über die Verankerung von Führungsverantwortung in der universitären Lehre geht es der Carl-Zeiss-Stiftung zunächst darum, durch die Wissenschaft selbst ermitteln zu lassen, ob die Hochschulen bei diesem immer wichtiger werdenden Thema gut aufgestellt sind. Auf dieser Grundlage müssen dann die für die Lehre an den Hochschulen Verantwortlichen sich überlegen, welche Konsequenzen sie aus den Ergebnissen ziehen wollen und in welcher Weise die Carl-Zeiss-Stiftung Entwicklungen unterstützen kann.

Dr. Klaus Herberger
Geschäftsführer der Carl-Zeiss-Stiftung



Dr. Klaus Herberger, Geschäftsführer der Carl-Zeiss-Stiftung

Die Studie in Kürze: Zur universitären Ausbildung verantwortungsvoller Führungskräfte von morgen

Manche Studierende sind die Chefs von morgen. Sie müssen Unternehmensziele erreichen und Gewinn erwirtschaften. Gleichzeitig führen sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und müssen ihrer Verantwortung gerecht werden. Doch Universitäten bereiten kaum auf eine spätere Führungsverantwortung vor, das ist eines der zentralen Ergebnisse der empirischen Studie. Gut eineinhalb Jahre lang forschten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Philosophie, Politikwissenschaft, Soziologie und Wirtschaftswissenschaft gemeinsam zur Frage: Inwiefern bereiten Universitäten ihre Studierenden im Rahmen eines Fachstudiums auf spätere Führungsverantwortung vor? An der von der Carl-Zeiss-Stiftung geförderten Studie waren die Universitäten Tübingen, Mainz und Jena beteiligt. Untersucht wurden über 600 mathematisch-naturwissenschaftliche, ingenieurwissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Bachelor- und Master-Studiengänge. Interviews mit Expert_innen aus dem Hochschulbereich ergänzten die Untersuchung. Auch Führungskräfte aus der freien Wirtschaft brachten ihre Expertise ein.

„Ethisch relevante Reflexionsmuster den jungen Menschen mitzugeben, glaube ich, ist etwas, das haben wir über Jahrzehnte versäumt.“

(Eine Führungskraft)

„Unternehmen, die etwas weiterdenken, werden ohne Zweifel begrüßen, wenn Nachwuchskräfte tatsächlich mit dieser Thematik vorweg bereits vertraut sind und in diesen Kategorien denken können.“

(Eine Führungskraft)

„Werte können wie Leuchttürme wirken, vor allem in Zeiten, in denen sich das Unternehmen oder die Organisation dramatisch verändert.“

(Eine Führungskraft)

Vorwort der Hochschulleitungen der drei beteiligten Universitäten

Im Projekt „Führungsethik als Ethik in den Wissenschaften“ hat ein interdisziplinäres Team von Forscher_innen der Universitäten Jena, Mainz und Tübingen eine zentrale Frage bearbeitet: Ist das Thema „Verantwortungsvolles Handeln von Führungspersonlichkeiten“ in ausreichendem Maße im Lehrangebot der Universitäten verankert? Untersucht wurden dabei die so genannten MINT-Fächer sowie die Wirtschaftswissenschaften.

Die Studieninhalte dieser Disziplinen sind in der Regel von „harten Fakten“ bestimmt. Die Auseinandersetzung mit ethischen Aspekten scheint im Vergleich dazu auf einer allzu „weichen“ Grundlage zu stehen und wird daher auf den ersten Blick oftmals als überflüssig erachtet. Diese Ansicht ist jedoch gleich zweifach in Frage zu stellen: Zum einen, weil Ethik gerade darauf abzielt, kritisch zu reflektieren und gute Argumente für oder gegen einen bestimmten Sachverhalt oder eine Handlungsweise zu finden. Zum anderen, weil Wissenschaft nicht im Elfenbeinturm stattfindet – das gilt umso mehr für anwendungsnahe Fächer. Erkenntnis als solche mag neutral erscheinen. Wissenschaftliche Modelle und technologische Entwicklungen müssen jedoch immer auch im Kontext ihrer möglichen Auswirkungen gesehen werden.

Die Vermittlung von Faktenwissen allein kann daher nicht im Sinne der Universitäten sein. Selbstverständlich ist fachliche Bildung ein zentrales Anliegen der Hochschulen. Ebenso haben sie aber auch eine gesellschaftliche Verantwortung: Forschung und Lehre sollen einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung unserer Gesellschaft leisten. Für eine gelungene Gestaltung dieser Entwicklung ist auch ein ethisch motiviertes Handeln in Führungspositionen unabdingbar. Die Studierenden von heute sind die Führungskräfte und die Entscheider von morgen. Es ist also Aufgabe der Universitäten, diese jungen Menschen so auszubilden, dass sie ihren zukünftigen Aufgaben auch über die fachliche Expertise hinaus gerecht werden können.

Ein Anstoß zur Reflexion könnte dabei durchaus aus der Fachperspektive kommen: Wer lernt, die Implikationen von wissenschaftlichem Tun kritisch zu hinterfragen, wird auch für ethische Fragen sensibilisiert. Ausgehend vom Fachwissen ließe sich so ein Bewusstsein für den Blick über den fachlichen Horizont hinaus schaffen – und damit eine Grundlage, um in einer immer komplexeren Gesellschaft ethisch fundierte Entscheidungen zu treffen.

Doch auch, wenn der Weg von einer Ethik in den Wissenschaften hin zum verantwortungsvollen Handeln von Entscheidungsträgern sicher noch einige Stolperfallen birgt: Ethische Aspekte im Studium zu berücksichtigen kann ein erster Schritt sein, um zukünftigen Führungskräften einen Sinn für gesellschaftliche Verantwortung zu vermitteln. Denn eines haben auch die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes deutlich gemacht: Die Zukunft von Führung mitzugestalten ist ein Auftrag, dem sich die Hochschulen stellen müssen.

Professorin Dr. Karin Amos, Prorektorin für Studium und Lehre, Universität Tübingen

Professorin Dr. Mechthild Dreyer, Vizepräsidentin für Studium und Lehre, Universität Mainz

Professorin Dr. Iris Winkler, Vizepräsidentin für Studium und Lehre, Universität Jena



*Professorin Dr. Karin Amos,
Prorektorin für Studium und
Lehre, Universität Tübingen*



*Professorin Dr. Mechthild
Dreyer, Vizepräsidentin
für Studium und Lehre,
Universität Mainz*



*Professorin Dr. Iris Winkler,
Vizepräsidentin für Studium
und Lehre, Universität Jena*

1. Führungsverantwortung als gesellschaftliche und wissenschaftliche Herausforderung

Das öffentliche Interesse am Handeln von Führungspersonlichkeiten in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Vor allem kommt es verstärkt zu Diskussionen über bestimmte Verhaltensweisen von Führungspersonen in der Wirtschaft. Vermutlich weil hier Folgen auftreten oder befürchtet werden, die das richtige oder falsche Führungshandeln für die Gesellschaft im Ganzen hat: sei es die hemmungslose Spekulation auf dem Finanzmarkt, die global angelegte Manipulation von Abgaswerten bei Automobilherstellern oder die Überwachung von Mitarbeitenden in der Lebensmittelbranche – die Liste ließe sich weiter fortsetzen. Das Selbstverständnis und Handeln mancher Führungskräfte wird daher zunehmend als fragwürdig empfunden.

Nutzen manche Führungspersonen ihren Handlungsspielraum also unverantwortlich und unbedacht? Mangelt es an guten Vorbildern und der Kenntnis der moralischen Spielregeln oder wird hier von den ‚Entscheider_innen‘ zu viel verlangt und unbegründet moralisiert? Gerade den Führungskräften kommt, um Krisen und Skandale zu vermeiden, im Wirtschaftsleben jedoch zentrale Bedeutung zu. Sie müssen Entscheidungen treffen und Mitarbeitende anleiten, nicht nur um Unternehmensziele zu erreichen, sondern dies auch in einer Weise zu tun, die öffentliches Vertrauen erhält. Vor dem Hintergrund stellt sich die Frage, nach welchen Grundsätzen sie handeln und welche Handlungsoptionen sie zur Verfügung haben.

Dabei kann man davon ausgehen, dass Führung eine „außergewöhnliche ethische Dimension“ hat, da ihre Entscheidungen über den unmittelbaren Handlungsbezug hinausweisen und potentiell gesamtgesellschaftliche Wirkung zeitigen (Kuhn/Weibler 2012). In neuerer Zeit hat sich eine inter- und transdisziplinäre Diskussion zur Frage entwickelt, was das „gute“ Führen auszeichnet und was Führungskräfte über wirtschaftlichen Erfolg hinaus leisten sollen. Weitgehend unerforscht sind in dieser interdisziplinären Diskussion jedoch die Einflüsse tertiärer Bildung von Führungskräften: Welches Wissen und Können erwerben sie an Universitäten? Werden sie neben einer Vermittlung des fachlichen Rüstzeugs auch für die besondere wirtschaftliche und gesellschaftliche Verantwortung sensibilisiert, die mit Führungspositionen einhergeht?

Inwiefern bereiten die Universitäten im Rahmen eines Fachstudiums auf spätere Führungsverantwortung vor?



In Krisenzeiten oder bei Skandalen stehen Führungskräfte unter besonderer Beobachtung – woran orientieren sie ihr Handeln?

Im deutschen Topmanagement haben 50 Prozent der Führungspersonen einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund, weitere 30 Prozent haben einen Universitätsabschluss in einem MINT-Fach: Aber welches Gewicht geben die Hochschulen dem Thema „Verantwortungsvolles Handeln von Führungspersonlichkeiten“ in ihrem Lehrangebot?



Für Führungskräfte des mittleren und des Topmanagements ist heute ein Hochschulabschluss die Regel.

Damit rückt die Frage ins Zentrum, ob die Universitäten in ihrem Lehr- und Forschungsangebot dem Thema: „Verantwortungsvolles Handeln von Führungspersonlichkeiten“ ausreichendes Gewicht geben. Zwar werden an den Hochschulen nicht nur Führungskräfte ausgebildet und nicht alle Absolventinnen und Absolventen wollen eine Führungsposition übernehmen, jedoch zeigen neuere Studien, dass ein abgeschlossenes Hochschulstudium für Führungskräfte des mittleren und Topmanagements die Regel ist (vgl. Hartmann 2015a; 2015b).

Unter dem **Akronym MINT** werden Mathematische, Ingenieurwissenschaftliche, Naturwissenschaftliche und Technische Studiengänge zusammengefasst.

Etwa 50 Prozent der Führungskräfte im deutschen Topmanagement haben einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund und weitere 30 Prozent einen Universitätsabschluss in einem der MINT-Fächer. Absolventinnen und Absolventen dieser Fächer stellen also den größten Teil des Pools potentieller Führungskräfte dar. Es scheint daher zielführend, insbesondere die MINT- und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge in den Blick zu nehmen und zu fragen: *Inwiefern bereiten die Universitäten im Rahmen eines Fachstudiums auf spätere Führungsverantwortung vor?*

Erste Antworten auf diese Frage liefern Ergebnisse des von der Carl-Zeiss-Stiftung geförderten Projekts „Führungsethik als Ethik in den Wissenschaften“. Das Projekt ist interdisziplinär angelegt und führt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Philosophie/Ethik sowie der Hochschulforschung zusammen. In dieser Konstellation ist es essentiell, eine gemeinsame Sprache zu finden, um Klarheit über den Untersuchungsgegenstand und eine zielführende Methodik zu gewinnen. Insbesondere da das Thema „Führungsverantwortung“ bisher in ganz unterschiedlichen Begrifflichkeiten in verschiedenen Disziplinen diskutiert wird, die noch nicht zusammengeführt wurden.



Welches Wissen und Können erwerben zukünftige Führungskräfte an den Universitäten?

Die von der Carl-Zeiss-Stiftung geförderte Studie „Führungsethik als Ethik in den Wissenschaften“ ist ein Kooperationsprojekt der Friedrich-Schiller-Universität Jena, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Eberhard Karls Universität Tübingen (Projektleitung). Von April 2014 bis März 2016 arbeitete ein interdisziplinäres Projektteam aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Philosophie/Ethik sowie der Hochschulforschung zusammen.

2. Führung, Ethik und Verantwortung? – Der Forschungsstand

Für die Frage, inwiefern die Universitäten auf Führungsverantwortung vorbereiten, werden zunächst begriffliche Vorüberlegungen dargestellt: Was also ist „Führungsverantwortung“? Mit welchen Begriffen wird das Thema in den Wissenschaften bearbeitet und in Verbindung gebracht?

Es gibt ganz unterschiedliche Konzepte von Führungsverantwortung. So hat eine neuere Bestandsaufnahme nicht weniger als 65 verschiedene Definitionen von Leadership gezählt (vgl. Northouse 2010). Führungsverantwortung wird mit so ganz unterschiedlichen Begrifflichkeiten wie zum Beispiel Führungsethik, Corporate Social Responsibility, Leadership, Management oder Corporate Governance verbunden. Eine Zusammenführung der dahinter stehenden Inhalte erfolgte bisher nicht. Dennoch hat die Forschung über Führung einen gemeinsamen Kern: Mit Führung ist üblicherweise eine asymmetrische Machtbeziehung gemeint, hier ist die führende Person zu Zielvorgaben und zur Steuerung des Verhaltens geführter Personen aufgefordert und berechtigt. „Führung“ ist somit die Kompetenz zur „zielbezogenen Einflussnahme“ auf Personen und Organisationen (Kuhn/Weibler 2012).

Was ist Führung?

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird üblicherweise unterschieden zwischen Unternehmens- und Personalführung. Unternehmensführung umfasst dabei alle Steuerungsaufgaben in einer arbeitsteiligen Organisation. Personalführung bezieht sich dagegen auf den direkten Umgang mit den unterstellten Mitarbeiter_innen. Hier geht es vor allem um den effizienten Einsatz der Ressource „Personal“. Da es sich beim Personal jedoch um einen „Produktionsfaktor mit Menschenwürde“ (Göbel 2003) handelt, besteht eine spezifische Humanverantwortung seitens der Führungskräfte. Es hat sich daher eingebürgert, von einer Doppelverantwortung der Führungskräfte zu sprechen: Sie haben gleichermaßen eine „Effizienz- und eine Humanverantwortung“. Während Effizienzverantwortung eher betriebswirtschaftlich sowie arbeits- und organisationspsychologisch betrachtet wird, fragt die Ethik nach dem richtigen Umgang mit der Humanverantwortung des Führens. Analytisch betrachtet ist „gutes Führen“ jedoch ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Neben den genannten Faktoren spielt dabei die Zielsetzung der Organisation eine zentrale Rolle. Bei Wirtschaftsunternehmen ist dies in der Regel die Gewinnerzielung (vgl. Abbildung 1).

Bei **Führung** handelt es sich um eine asymmetrische Machtbeziehung, bei der sich die führende Person in einer hierarchischen Organisation durch Befähigung zur Zielvorgabe und Verhaltenssteuerung der Geführten auszeichnet (Kuhn/Weibler 2012).

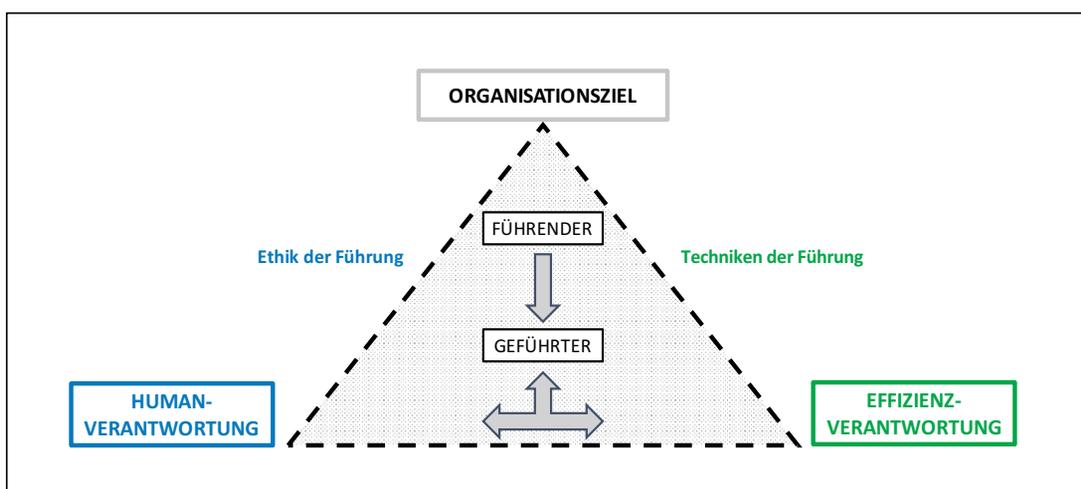


Abbildung 1: Führung lässt sich als Handlungsfeld mit drei Dimensionen darstellen. Theoretisch betrachtet bilden diese den Spielraum für das Führen in Organisationen (Abbildung n. Kuhn/Weibler 2012, 18).

Verschiedene Arten der Führung

1. Es gibt verschiedene Arten von Führung. Ausgangspunkt ist die Unterscheidung einer **Effizienz- und einer Humanverantwortung des Führens**.
2. Die wirtschaftswissenschaftlich orientierte Führungsforschung untersucht, wie Personen und soziale Systeme vor dem Hintergrund eines übergeordneten Ziels effizient gesteuert werden können. Die Unterscheidung in **Personalführung und Unternehmensführung** ist hier üblich.
3. Die Wissenschaft vom „guten“ Umgang mit der Humanverantwortung des Führens wird als **Ethik des Führens** bezeichnet.

Moralmotivation, Effizienz und Reflexion – wie der Humanverantwortung gerecht werden?

Zur Beantwortung der Frage, was „gute“ Führung ausmacht, finden sich in der Literatur drei Hauptperspektiven:

1. Eine Fülle von praxisorientierter Ratgeberliteratur wendet sich an Managerinnen und Manager, um diese für die „wertvollen Leitbilder guter Führung“ (Grün 2010) zu begeistern oder ihnen eher allgemeine Ratschläge zu erteilen, wie z.B. „Sei anderen stets ein Vorbild, dann folgen sie dir!“ (vgl. z.B. Dietzfelbinger 2008). Welche Eigenschaften oder welche Manager-Persönlichkeit nun die richtige ist und vor allem warum dem so ist, bleibt allerdings zumeist offen und der Meinung der Leser überlassen.
2. Fundierte Publikationen der wissenschaftlichen Führungsforschung (BWL, Managementliteratur, Arbeits- und Organisationspsychologie) beschäftigen sich theoretisch und empirisch mit der Effizienz verschiedener Führungsstile und -techniken. Teilweise beziehen sie die Funktion moralischer Vorstellungen mit ein. Es ist jedoch umstritten, ob und inwiefern sogenannte „moralische“ Führungsinstrumente wie z.B. das „ethical leadership“ tatsächlich die wirtschaftliche Effizienz steigern können.
3. Mit der Frage, was „gutes“ Führen ausmacht, ohne direkt auf Effizienz und Leistungssteigerung zu schauen, beschäftigt sich die Führungsethik im engeren Sinne. In diesem Bereich der Angewandten Ethik werden moralische Problemlagen und Konflikte der Personalführung und Unternehmensführung diskutiert. Diese Debatte

ist durch den Bezug zur philosophischen Ethik theoretisch differenziert und fundiert. Jedoch kann es für die angesprochenen Führungskräfte schwierig sein, die vorgestellten Theorien weiterzudenken und im Handeln umzusetzen.

Kaum erforscht: Wie soll „Führungsverantwortung“ gelehrt werden?

Bisher wurde kaum erforscht, wie sich die Theorien der Führungsverantwortung – in den drei angeführten Facetten – in der universitären Lehre der MINT- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächer niederschlagen. Für die Studie „Führungsethik als Ethik in den Wissenschaften“ bedeutet dies, dass an keine Vorgängerstudie angeknüpft werden konnte und die Instrumente zur Analyse von „Führungsverantwortung“ in den MINT- und wirtschaftswissenschaftlichen Curricula neu entwickelt werden mussten. Eine Ausnahme stellen die konzeptionellen Überlegungen und wenigen empirischen Untersuchungen im Rahmen der Debatte um die ethics education dar, die nach der Implementierung ethischer Reflexion in wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächern fragt (Lenger/Taaffe 2014). Das Thema „Führungsverantwortung“ findet dabei zum Teil Erwähnung, wird jedoch nicht zentral behandelt. Zur Ausbildungssituation in Bezug auf Führung und Ethik in MINT-Fächern gibt es nahezu keine empirischen Untersuchungen. Lediglich in einem benachbarten Bereich gibt es Studien darüber, wie das Thema Verantwortung im Sinne sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in den MINT-Curricula verankert ist (Zandvoort et al. 2013).

Drei Dimensionen guter Führung: Technik, Moral und Ethik der Führung

Der Überblick über den Forschungsstand zeigt den Bedarf einer klaren Differenzierung der Dimensionen von Führungsverantwortung: Technische Effizienz, die richtige Einstellung und Motivation, ein sozial erwünschter Umgang mit den Mitarbeitenden, die ethische Reflexion des Führens etc. sind allesamt wichtig, müssen jedoch für die empirische Untersuchung mit Blick auf die Studienfächer konkretisiert werden. In einem ersten Schritt lassen sich ausgehend vom Forschungsstand in der Angewandten Ethik idealtypisch drei Dimensionen von Führung unterscheiden: die technisch-erfolgreiche, die moralisch-gute und die ethisch-legitime (Düwell et al. 2011).

Unter Technik der Führung werden alle Mittel-Zweck-Verbindungen gefasst, die zur möglichst effizienten Erreichung von Organisationszielen eingesetzt werden können. Hierzu zählt jegliches Wissen und Können, das bei der Kalkulation von Aufwand und Ertrag zum Einsatz kommt. Ob es jedoch „gut“ ist, die Ziele, die man durch Führungstechniken erreichen kann, auch zu wählen und zu verfolgen, ist keine technische Frage, sondern berührt die Moral. Unter Moral werden die tatsächlich gelebten Werte und Normen verstanden. Unter Ethik hingegen versteht man die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit geltenden Moralvorstellungen. In diesem Sinne ist Ethik die kritisch-normative Theorie der Moral. Führung lässt sich daher nicht nur an den erwähnten drei Maßstäben „technische Effizienz“, „moralisch Gutes“ und „ethisch Gerechtfertigtes“ messen. Diese drei Maßstäbe können auch als drei unterschiedliche Formen von Verantwortung betrachtet werden, denen eine „gute“ Führungskraft Rechnung zu tragen hat.

Für die empirische Untersuchung von Moral und Ethik in der universitären Lehre bedeutete dies Folgendes: Jegliche Auseinandersetzung mit gelebten Werten und Normen (= Moral) wurde als Lernziel „ethische Reflexion“ gefasst, sobald die nur technische Dimension erkennbar überschritten wurde. Wenn z.B. Studierende des Bauingenieurwesens, wie es im Curriculum einer Universität heißt, auch die „ökonomische, ökologische und kulturelle Bedeutung des Gebäudebestandes“ und die entsprechenden „besonderen Aufgaben für

einen Ingenieur“ erfassen sollen, dann wird hier die Dimension des nur technischen Wissens hin zu kulturellen und moralischen Wertmaßstäben überschritten.

Die Forschungsfrage der Studie: „Inwiefern bereiten die Universitäten im Rahmen eines Fachstudiums im Bereich der Wirtschaftswissenschaften oder der MINT-Fächer auf spätere Führungsverantwortung vor?“ lässt sich so als Frage nach der curricularen Verankerung technischer, moralischer und ethischer Kompetenzen als Lernziele für zukünftige Führungskräfte formulieren. In der empirischen Studie wird „Führungsverantwortung“ als Summe von Human- und Effizienzverantwortung definiert, die sich wiederum durch vier Kategorien abbilden lässt (ethische Reflexion, Führungsethik, Personalführung, Unternehmensführung) (Abbildung 2).

Ethik, Moral und Technik des Führens sind zu unterscheiden, auch wenn sie im Handeln stets gemischt auftreten.

- *Ethik* wird in der Studie verstanden als die kritisch-normative Theorie der Moral.
- *Moral* meint die gelebten Werte und Normen eines Individuums oder einer Gruppe.
- *Technik* ist der Inbegriff der ambivalenten Mittel-Zweck-Verbindungen, die je nach Zielsetzung als „gut“ oder „schlecht“ zu bewerten sind, selbst aber keine Auskunft über das moralisch „Gute“ geben.

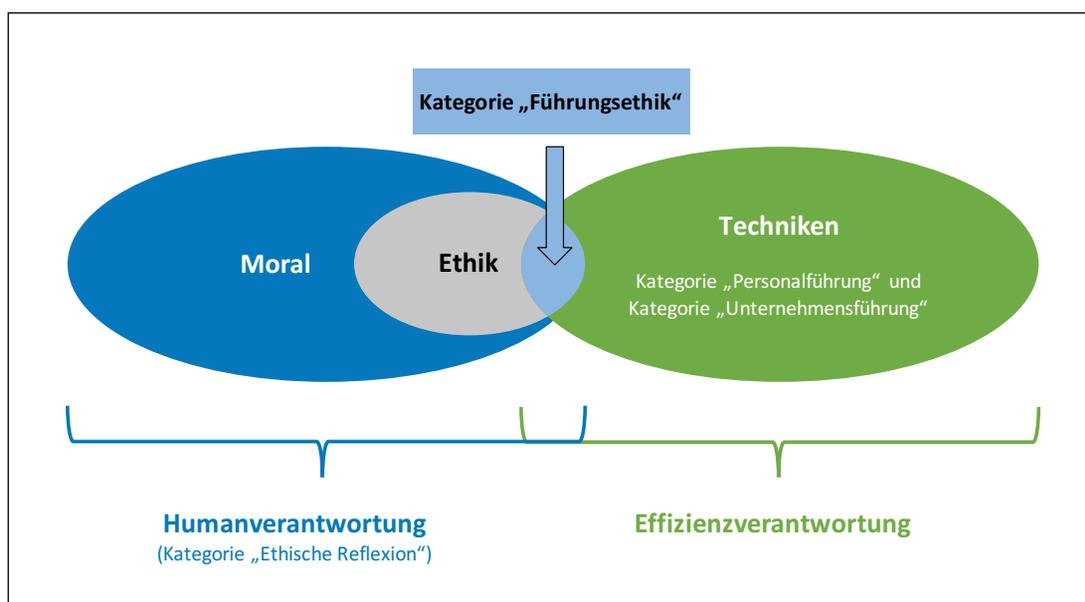


Abbildung 2: Wie wurde „Führungsverantwortung“ in den Modulhandbüchern gesucht?
Die Operationalisierung der theoretischen Begriffe im Überblick

3. Führungsverantwortung in der Hochschullehre – Was wurde untersucht?

In der Studie wurde eine Vollerhebung an allen Universitäten in den drei Bundesländern Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen durchgeführt. Untersucht wurde, ob und inwiefern in den über 600 mathematisch-naturwissenschaftlichen, ingenieurwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor- und Master-Studiengängen die Themen Führung, Ethik und Verantwortung vorkommen. Interviews mit Expert_innen von ausgewählten Universitäten ergänzten die Untersuchung und ermöglichten tiefere Einblicke. Zusätzlich brachten Führungskräfte aus der freien Wirtschaft ihre

Das Datenmaterial der Studie umfasst...

- ... 619 Studiengänge an 18 Universitäten
- ... Modulhandbücher im Umfang von insgesamt 76.712 Seiten
- ... 12 Experteninterviews an 3 Universitäten
- ... 4 Stunden Gruppendiskussion mit Managerinnen und Managern
- ... mehr als 200 Texte als Basis der Literaturstudie

Expertise im Rahmen eines Workshops ein, bei dem sie die in der Studie gewonnenen Ergebnisse kommentierten und daran anschließende Fragen gemeinsam mit den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erörterten. Die Ergebnisse belegen: Es besteht eine deutliche Differenz zwischen der Relevanz, die Politik und Gesellschaft dem Thema Führungsverantwortung zuschreiben, und der Vorbereitung auf die spätere gelebte Führungsverantwortung in Unternehmen durch die Universitäten. In den analysierten Modulhandbüchern der 619 Studiengänge ist das Thema Führungsverantwortung kaum vertreten. (Die Untersuchung ging dabei davon aus, dass „Führungsverantwortung“ sowohl Effizienz- als auch Humanverantwortung einschließt.)

Warum sollte Führungsverantwortung überhaupt in Studiengängen gelehrt werden?

Personen aus der Wissenschaft, Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Managerinnen und Manager aus der Praxis – sie alle beeinflussen und prägen das gesellschaftliche Zusammenleben durch ihr Handeln auch über ihr Fach hinaus. Daher sollten sie die Folgen ihres beruflichen Handelns abschätzen können. Dies erfordert abgesehen von Fachwissen auch ethische und moralische Kompetenzen. Diese Anforderungen werden auf bildungspolitischer Ebene von der als „Bologna-Prozess“ bekannten Hochschulreform aufgegriffen. Ein Ziel der Reform war es beispielsweise „social responsibility“ oder „Verantwortungsübernahme im Team“ in der universitären Lehre zu verankern.

So legt der „Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse“ (KMK 2005) fest, über welche Kompetenzen Absolventinnen und Absolventen von Bachelor- und Masterstudiengängen verfügen sollen. Fachkompetenzen sind genauso gefordert wie zum Beispiel eher allgemeine methodische oder kommunikative Kompetenzen. Außerdem wird im Qualifikationsrahmen ausgeführt, dass Absolventinnen und Absolventen „wissenschaftlich fundierte Urteile [ableiten können], die gesellschaftliche, wissenschaftliche und ethische Erkenntnisse berücksichtigen“. Fachverbände, Akkreditierungsagenturen und nicht zuletzt die Universitäten selbst schließen sich dieser Forderung an und erwarten, dass Absolventinnen und Absolventen in der Lage sind, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Zum Beispiel schreibt die Gesellschaft Deutscher Chemiker in ihrem Verhaltenskodex aus dem Jahr 2014: Chemikerinnen und Chemiker „sind

sich bewusst, dass sie als Naturwissenschaftler in besonderem Maße für die Auswirkungen ihrer beruflichen Tätigkeit auf Mensch und Natur verantwortlich sind“ (GDCh, Verhaltenscodex, S. 2). Eine Akkreditierungsagentur, die für die Qualitätssicherung von Studiengängen verantwortlich ist, schreibt in ihrer Richtlinie aus dem Jahr 2011 für das Fach Chemie: Absolventinnen und Absolventen der Chemie haben sich „auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet“ (ASIIN 2011). Andere Fachverbände stehen dem nicht nach. Und auch Hochschulen verpflichten sich in ihren Leitbildern teilweise selbst dazu, ethische Grundsätze und Verantwortungsbewusstsein in der Lehre und Weiterbildung zu fördern.

Die Modulhandbuchanalyse – Theorie und Forschungsmethoden

Für die Bachelor- und Masterstudiengänge werden alle Lerninhalte und -ziele in sogenannten Modulhandbüchern zusammengefasst. In den Modulbeschreibungen ist definiert, welche Inhalte gelehrt und welche Kompetenzen in einem Studiengang erworben werden sollen. Die Qualität von Studiengängen wird dabei durch Akkreditierungsagenturen überprüft. Das soll sicherstellen, dass Studiengänge vergleichbar sind und bestimmten Anforderungen genügen. Auch deshalb eignen sich Modulhandbücher als Datenmaterial, um die Inhalte und Lernziele der einzelnen Studiengänge zu erforschen. Der zentrale Untersuchungsgegenstand der Führungsethik-Studie sind daher die Modulhandbücher aller Bachelor- und Masterstudiengänge der Mathematik, der Naturwissenschaften, der Ingenieurwissenschaften (MINT-Fächer) sowie der Wirtschaftswissenschaften an allen 18 Universitäten in den drei Bundesländern Baden-Württemberg, Thüringen und Rheinland-Pfalz. Auf Basis der Modulhandbuchanalyse können differenzierte Aussagen über die Verankerung der Kompetenz des (verantwortungsvollen) Führens im universitären Lehrangebot getroffen werden. Insgesamt wurden 619 Modulhandbücher mit einem Gesamtumfang von 76.712 Seiten inhaltsanalytisch ausgewertet. Mithilfe der Software MAXQDA wurde das gesamte Textmaterial systematisch nach inhaltlichen und formalen Aspekten untersucht, bevor statistische Analysen durchgeführt wurden.

Vier Dimensionen von Führungsverantwortung in der Modulhandbuchanalyse

Wie lässt sich das Thema „Führungsverantwortung“ in den Modulhandbüchern finden? Bei der Analyse wird zwischen vier Dimensionen der Führungsverantwortung unterschieden: Führungsethik, ethische Reflexion, Personalführung und Unternehmensführung dienten als Untersuchungskategorien. Jeder Satz in den Lernzielen und -inhalten der Modulbeschreibungen wurde daraufhin untersucht, ob er sich einer oder mehreren der vier Dimensionen des Führens zuordnen lässt. War dies der Fall, so wurde der Satz der entsprechenden Kategorie zugewiesen. Danach wurden die Häufigkeiten gezählt: Wie oft finden sich die vier Dimensionen? In welchen Modulen? Sind es Pflicht- oder Wahlmodule? Wie viele Leistungspunkte (sogenannte ECTS-Punkte) erhalten die Studierenden für den Besuch dieser Module?

Forschungsmethode Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist eines der am häufigsten eingesetzten Verfahren zur Analyse von Textmaterial. Kernstück der Inhaltsanalyse ist ein Kategoriensystem (auch Codesystem genannt). Ziel ist die darauf gestützte interpretative Schlussfolgerung.

Der innovative Ansatz der Studie besteht in der Kombination der Top-Down- und Bottom-Up-Verfahren der Kategorienbildung. Für die Entwicklung des Forschungsinstrumentes wurde in einem ersten Schritt theoriegeleitet vorgegangen: Auf Basis des ethisch-philosophischen Forschungsstandes wurden Lerngegenstände und -inhalte der Ethik erfasst. In einem zweiten Schritt wurde das Kategoriensystem durch die Arbeit mit Modulhandbuchttexten inhaltlich angereichert. Um eine möglichst hohe Validität der Ergebnisse zu erlangen, wurden quantitative und qualitative Auswertungsmethoden verknüpft.

Die untersuchten Studiengänge

- Die **Vollerhebung** aller Bachelor- und Masterstudiengänge der MINT-Fächer und Wirtschaftswissenschaften wurde von **Mai bis August 2014** durchgeführt.
- Die Zuordnung einzelner Studiengänge zu den Fächern wurde mit den **Fächersystematiken des Statistischen Bundesamtes (2013)** und der **Deutschen Forschungsgemeinschaft (2014)** abgeglichen.
- Erfasst wurden insgesamt 619 Studiengänge, was einer Ausschöpfungsquote von 97 Prozent entspricht.

Effizienzverantwortung + Humanverantwortung = Führungsverantwortung

Um Aussagen über die Verankerung von Führungsverantwortung treffen zu können, wurden die codierten Sätze aus den vier Dimensionen addiert. Ist die Summe gleich Null, dann ist davon auszugehen, dass die entsprechenden Lernziele nicht explizit in den Modulhandbüchern vorkommen. Ungeachtet der Forderungen der Bologna-Reform ist die Kompetenz des verantwortungsvollen Führens demnach im Lehrangebot nur schwach umgesetzt.



Der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse, Fachverbände und Akkreditierungsagenturen fordern von Studierenden der MINT-Fächer und der Wirtschaftswissenschaften nicht nur fachliche Kenntnisse, sondern u.a. auch die Fähigkeit zur ethischen Reflexion.

4. Führungsverantwortung in Zahlen: Ergebnisse der Modulhandbuchanalyse

Die Analyse des Lehrangebots der 619 Studiengänge zeigt: Führung, Ethik und Verantwortung sind in der universitären Ausbildung als Lernziele kaum vorhanden. Insbesondere zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den untersuchten Fachgruppen im Hinblick auf die Integration des Themas „Führungsverantwortung“ in die Curricula. Abbildung 3 zeigt die Verteilung der 619 untersuchten Studiengänge bezogen auf die beteiligten Bundesländer, Fachgruppen und Abschlussarten sowie den Akkreditierungsstatus.

Führungsverantwortung in der Hochschullehre: Ethik, Führungsethik, Personalführung und Unternehmensführung als Lernziele in Studiengängen

In 35 Prozent der untersuchten Modulhandbücher gibt es keine Hinweise auf ethische Reflexion, Führungsethik, Personalführung oder Unternehmensführung in Form explizit genannter Lernziele. Davon sind insbesondere die naturwissenschaftlichen Studiengänge betroffen (vgl.

Abbildung 4). In den Lernzielen von weiteren 38 Prozent der untersuchten Modulhandbücher gibt es lediglich einen bis vier Sätze zum Thema. Das bedeutet: Führungsverantwortung als zu erwerbende Kompetenz ist in 73 Prozent der untersuchten Studiengängen formal gar nicht oder kaum verankert. Hier einige Kernbefunde im Überblick (vgl. Abbildung 4):

- Das Wort „Führungsethik“ findet sich auf den 76.712 Seiten aller untersuchten Modulhandbücher nur 1 Mal. Der Begriff „Führungsverantwortung“ kommt insgesamt 4 Mal vor.
- Nur 0,5 Prozent des gesamten Textkorpus enthalten sprachliche Hinweise auf das Thema Führungsverantwortung.
- In den Modulhandbüchern von 40 Prozent der MINT-Studiengänge finden sich keine Aspekte von Führungsverantwortung (= Human- und Effizienzverantwortung).

Abbildung 3: Überblick über die untersuchten Studiengänge

LAND	STICHPROBE	STUDIENBEREICH			ABSCHLUSS		AKKREDITIERUNG
		Wiwi.	Math-Nat.	Ing.	Bachelor	Master	akkreditierte Studiengänge*
BW	326	53 (16,3%)	170 (52,1%)	103 (31,6%)	136 (41,7%)	190 (58,3%)	237 (72,6%)
RP	164	33 (20,1%)	94 (57,3%)	37 (22,6%)	70 (42,7%)	94 (57,3%)	157 (95,7%)
TH	129	24 (18,6%)	55 (42,6%)	50 (38,8%)	52 (40,3%)	77 (59,7%)	118 (23,0%)
Gesamt	619 (100%)	110 (17,8%)	319 (51,5%)	190 (30,7%)	258 (41,7%)	361 (58,3%)	512 (82,7%)

Angegeben sind jeweils absolute Werte und in Klammern Zeilenprozente.

* Zum Stichtag 15.08.2014 waren 82,7 % der untersuchten Studiengänge akkreditiert.

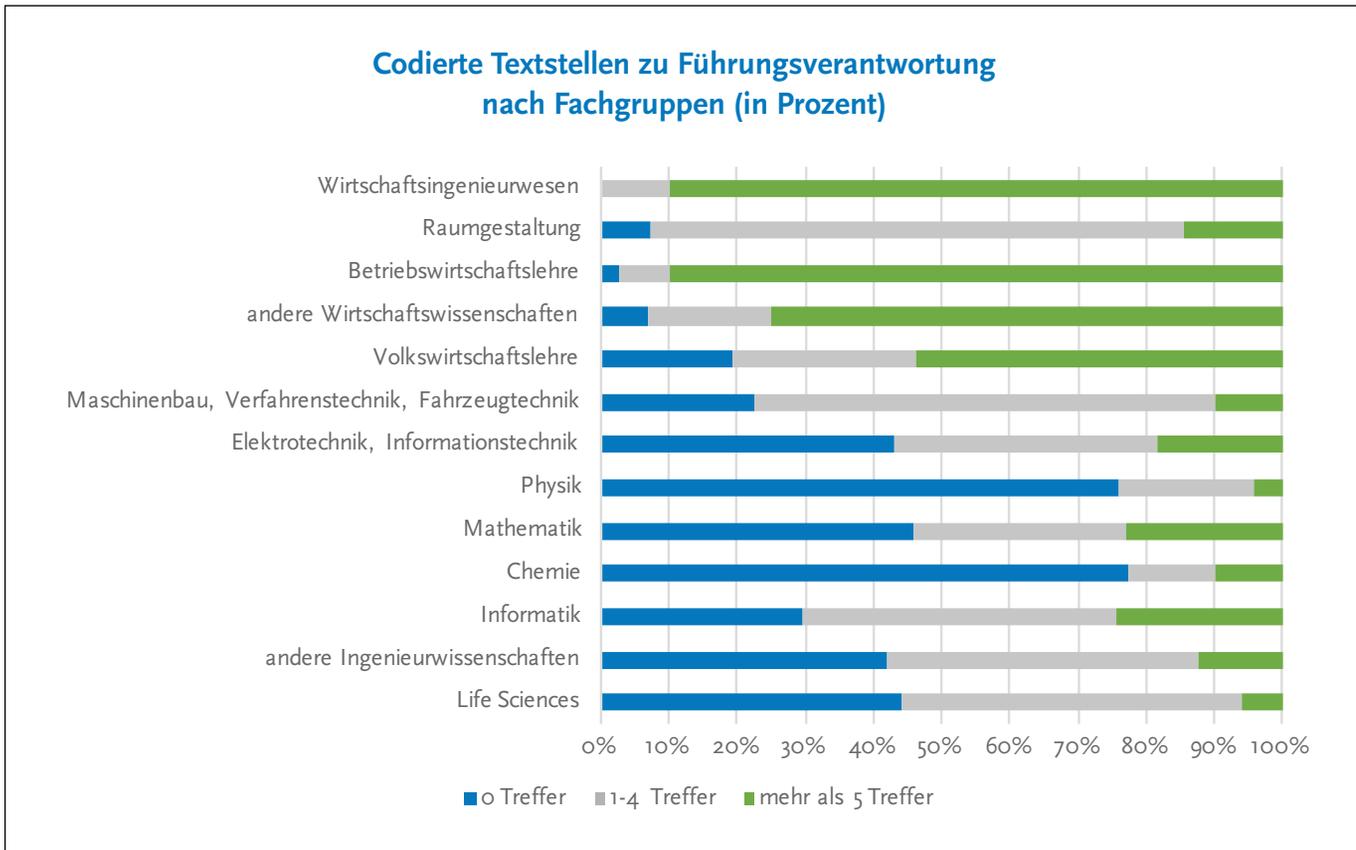
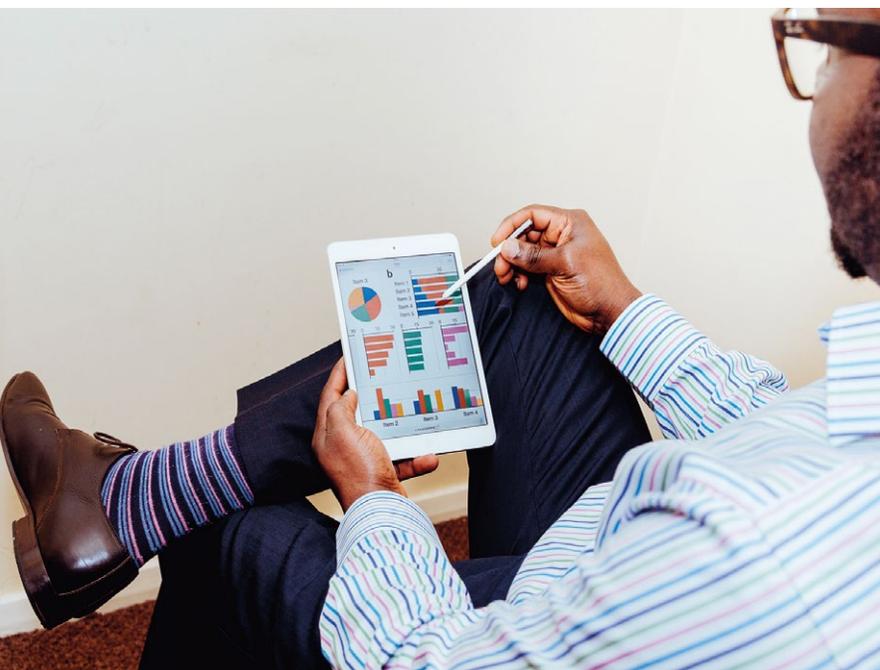


Abbildung 4: Führungsverantwortung – Die Studienfächer im Vergleich



Was nehmen die Führungskräfte von morgen mit?
 Führungsverantwortung ist im Studium bisher überwiegend ein freiwilliges Lernziel.

- Fast zwei Drittel (61 Prozent) der Textstellen zu Führungsverantwortung gehören in den Bereich der Führungstechniken (das heißt: Personal- und/oder Unternehmensführung). Diese kommen in den Lernzielen damit deutlich häufiger vor als ethische Reflexion.
- Die Verankerung von Führung, Ethik und Verantwortung ist in Master-Programmen nicht stärker ausgeprägt als in Bachelor-Studiengängen. Auf beiden Niveaus erwerben die Studierenden nur circa 6 Prozent der im jeweiligen Studiengang zu erwerbenden Leistungspunkte in Modulen, in denen sie auf eine mögliche spätere Führungsverantwortung vorbereitet werden.
- Die Module, in denen Führungsverantwortung als Lernziel definiert ist, sind überwiegend freiwillig. Nur jedes dritte Modul zum Thema ist Pflicht. Die im engeren Sinne führungsrelevanten Kompetenzen sind also meist in Veranstaltungen angesiedelt, die Studierende auswählen können bzw. die sie nicht zwingend besuchen müssen (vgl. Abbildung 5).

Führungsverantwortung: Mathematik/ Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften im Vergleich

Vergleicht man die untersuchten Studienbereiche miteinander, so zeigt sich (Abbildung 6):

- In wirtschaftswissenschaftlichen Fächern müssen Studierende im Mittel 18 Prozent ihrer Leistungspunkte in Modulen erwerben, in denen Führungsverantwortung als Lernziel vorkommt.
- Bei den Ingenieurwissenschaften sind es weniger als 6 Prozent der insgesamt zu erwerbenden Leistungspunkte.
- Am geringsten ist die Verankerung in den Naturwissenschaften. Im Mittel erwerben die Studierenden dort nur 3 Prozent der Leistungspunkte in Veranstaltungen, in denen Führungsverantwortung zu den Lernzielen gehört.

Die Ergebnisse der Studie weisen zumindest auf Differenzen zwischen der Relevanz, die von der Politik und den Akkreditierungsagenturen dem Thema zugeschrieben wird, und der formalen Verankerung in der Hochschullehre hin.

Kompetenzorientierung, gesellschaftliche Verantwortungsübernahme und Homogenisierung – Der Bologna-Prozess im Spiegel der Modulhandbuchanalyse

Im Rahmen der Modulhandbuchanalyse zeigten sich zudem einige relevante Befunde hinsichtlich der Umsetzung der politischen Vorgaben im Rahmen des Bologna-Prozesses, die so nicht zu erwarten waren. Entgegen der Homogenisierungsbestrebungen zeigt sich, dass die untersuchten Modulhandbücher bereits im Hinblick auf ihren Umfang sehr heterogen sind. Das längste Modulhandbuch umfasst 1.334 Seiten, das kürzeste kommt dagegen mit zwei Seiten aus.

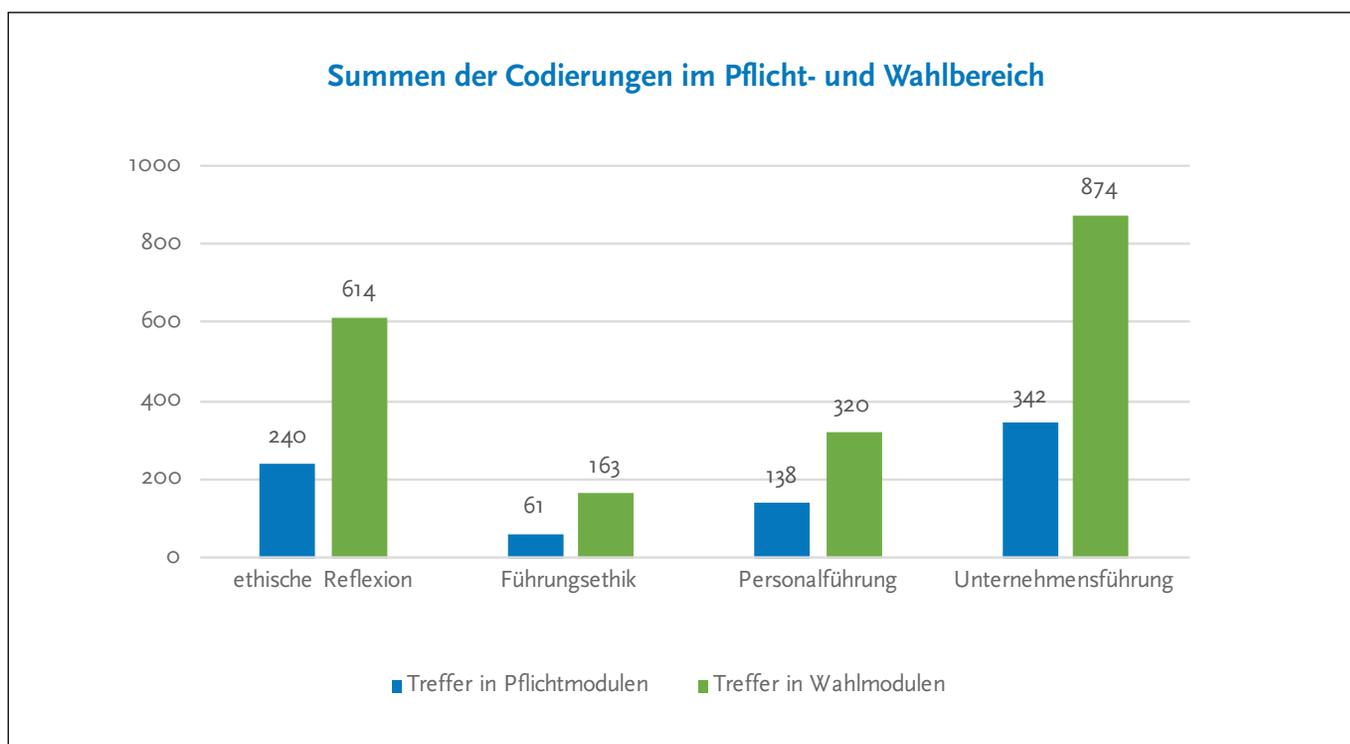


Abbildung 5: Führungsverantwortung – „Ausgelagert in den Wahlbereich?“

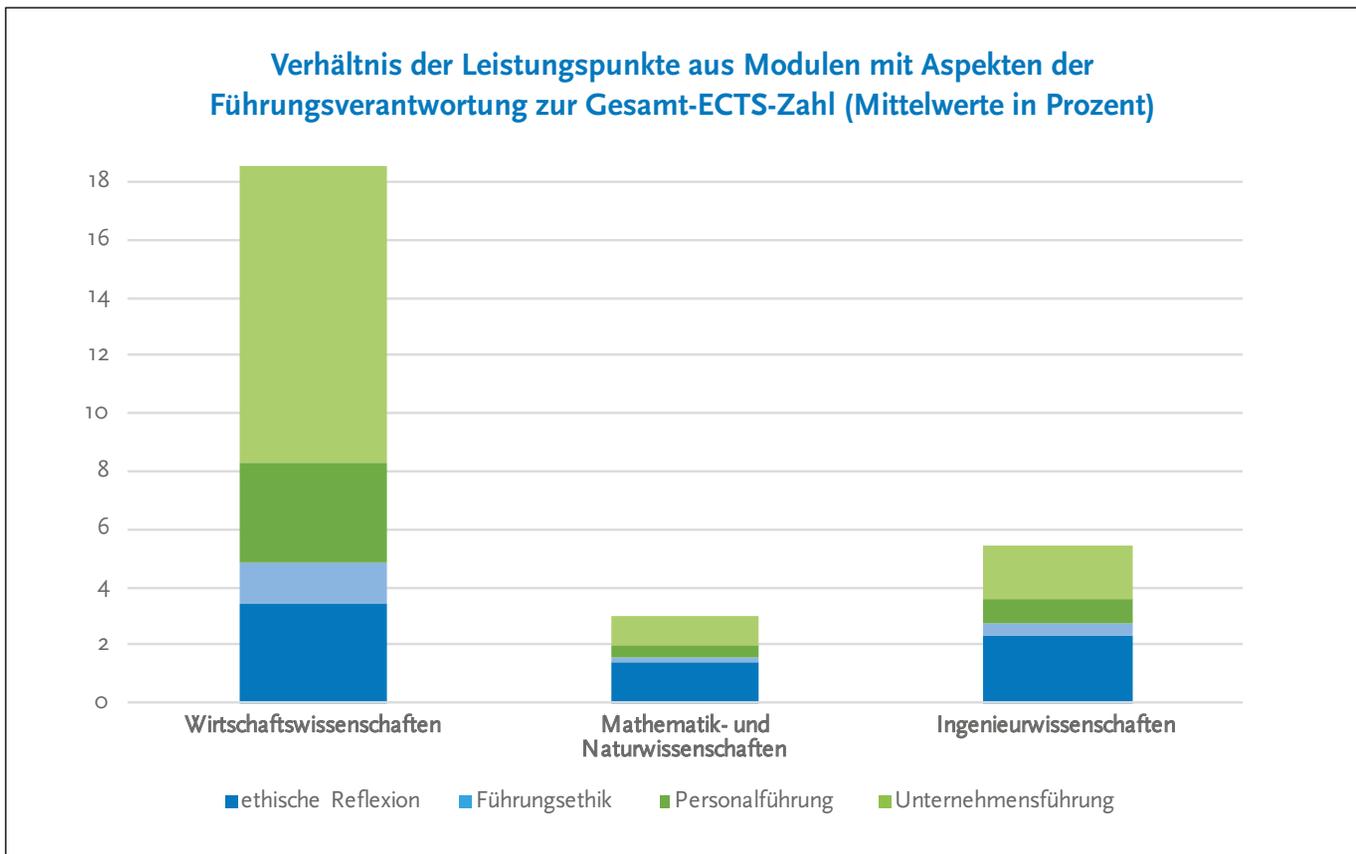
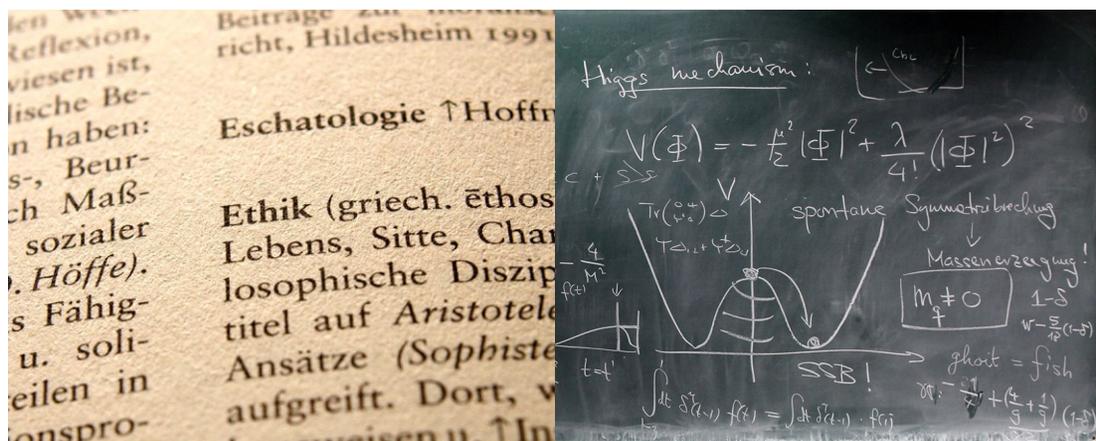


Abbildung 6: Prozentualer Anteil der Leistungspunkte in Bezug zum Lernziel „Führungsverantwortung“

Modulhandbücher von akkreditierten Bachelor- und Master-Studiengängen sind im Mittel doppelt so umfangreich wie diejenigen von nicht akkreditierten Programmen. Darüber hinaus zeigen die Daten, dass die Modulhandbücher von systemakkreditierten Studiengängen deutlich umfangreicher sind als die von extern akkreditierten. Die Abbildung 7 auf der folgenden Seite illustriert diese Befunde für die Fachbereiche im Vergleich der drei Akkreditierungsstatus.

Der öffentliche Zugang zu den Modulhandbüchern über die Homepages der Universitäten ist in der Mehrzahl der Fälle gegeben. Allerdings lag für fast jeden 10. Studiengang im Sample bis zum Stichtag 15.08.2014 kein als Einheit abrufbares Dokument vor. In 86,6 Prozent der Modulhandbücher findet sich ein Feld, das Lernziele explizit ausweist – 13,4 Prozent der Studiengänge tun dies jedoch nicht.



Ist Ethik ein Thema in der Lehre der MINT-Fächer und der Wirtschaftswissenschaften?

Fazit: Führungsverantwortung als formales Lernziel findet sich in den untersuchten Studiengängen nur selten.

Der Bologna-Prozess und der Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse fordern, dass alle Bachelor- und Masterstudierenden Kompetenzen zu Verantwortungsübernahme im Team und ethischer Reflexion erwerben sollen. Jedoch beschäftigen sich lediglich 0,5 Prozent des gesamten Datenmaterials mit dem Thema „Führungsverantwortung“. Die Kompetenz des verantwortungsvollen Führens ist in den Modulbeschreibungen der 619 untersuchten Studiengänge selten als explizites Lernziel formal verankert. In den Naturwissenschaften hat fast jeder zweite Studiengang (40 Prozent des Samples) keine Treffer – und dort, wo Führungsverantwortung verankert ist, handelt es sich meist um freiwillige Veranstaltungen. Auffällig ist auch, dass die Verankerung der Themen Führung, Ethik und Verantwortung in Master-Studiengängen nicht stärker ausgeprägt ist als in Bachelor-Studiengängen, obwohl mit dem Erwerb des Master-Abschlusses eine leitende berufliche Stellung wahrscheinlicher wird.



Insbesondere in den Studiengängen der Naturwissenschaften ist die Beschäftigung mit Führung, Ethik und Verantwortung zumeist freiwillig.

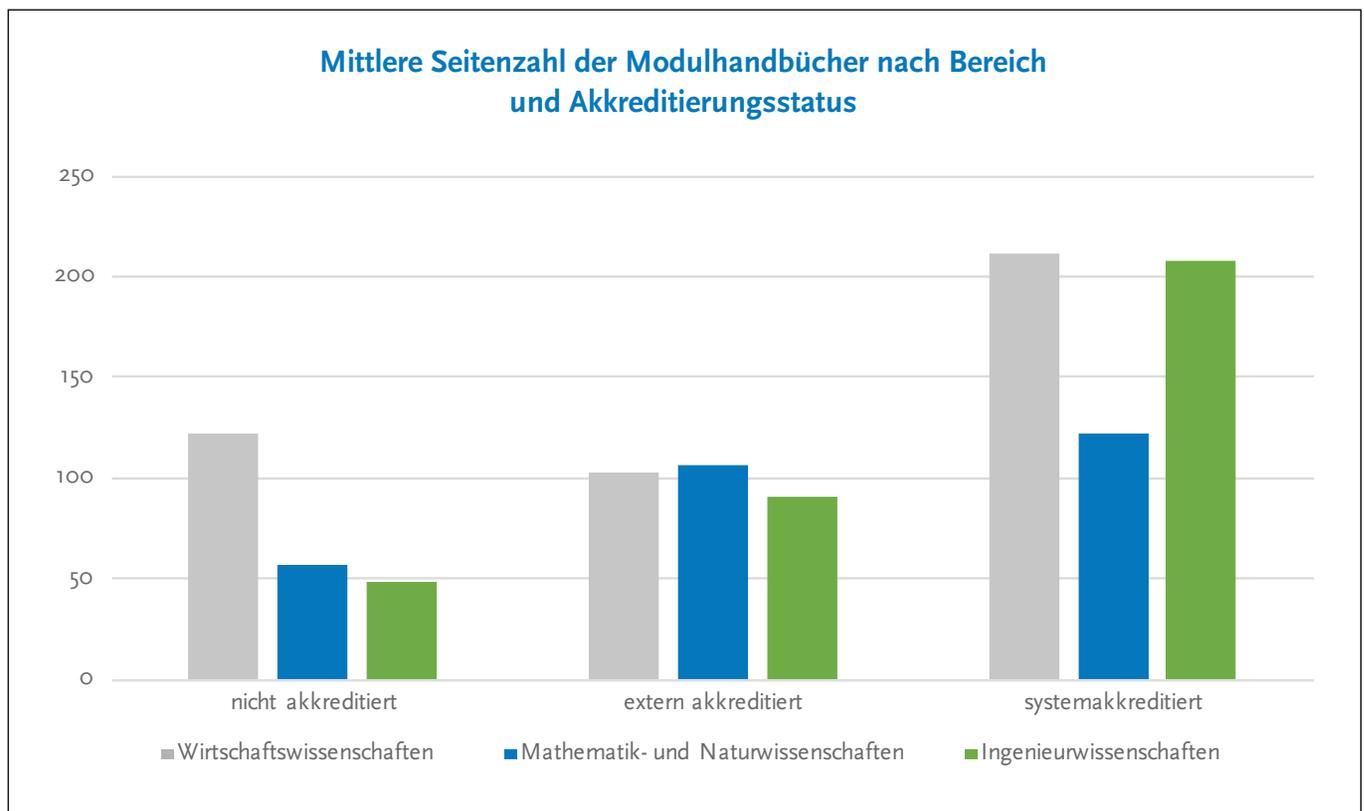


Abbildung 7: Umfang der Modulhandbücher

5. Führungsverantwortung in Worten: Interviews mit Expert_innen aus dem Hochschulbereich

Den Experteninterviews¹ kommt die Aufgabe zu, die Modulhandbuchanalyse zu ergänzen. Dabei standen zwei Aspekte im Vordergrund: Erstens wurden den Vertretern und Vertreterinnen der untersuchten Universitäten Fragen gestellt zu Ethik und Führung als Themen der Lehre. Zweitens wurde nach dem spezifischen Beitrag gefragt, den Universitäten zur Ausbildung verantwortlicher Führungskräfte leisten können und sollen.

Warum Experteninterviews?

Das Forschungsinstrument ergänzt die Inhaltsanalyse der Modulhandbücher, um mehr darüber zu erfahren, welche Bedeutung den Themen Ethik und Führungsverantwortung von Seiten der befragten Vertreter und Vertreterinnen der Hochschulen beigemessen wird. Als „Experten“ werden in den Sozialwissenschaften Personen bezeichnet, die im institutionellen Kontext Verantwortung für den Umgang mit Problemlösungen tragen und über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen.

Wer und wie wurde interviewt?

Insgesamt wurden 12 leitfadengestützte face-to-face Einzelinterviews an drei per geschichteter Zufallsauswahl identifizierten Universitäten geführt. Befragt wurden Personen der Leitungsebene, Studiengangverantwortliche aus MINT- und WiWi-Fächern sowie Lehrende und Forschende aus dem Bereich der Ethik – mithin Experten und Expertinnen, die aufgrund ihrer beruflichen Position über Hintergrundwissen zu den studienrelevanten Themen verfügen.

Führungsverantwortung: (K)ein Thema für die Hochschullehre?!

Der Großteil der Befragten sieht es als eine Aufgabe der Hochschullehre an, die Studierenden auch für ethisch-moralische Aspekte ihres Handelns zu sensibilisieren. Knapp die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass dies auch hinsichtlich des Themas Führung geschehen sollte. Einige Befragte wendeten jedoch ein, dass die Vermittlung führungsethischer Kompetenzen im Rahmen des Studiums den Bereich der eigentlichen Qualifikationsziele überschreite. In den Expertengesprächen wurden Kontroversen deutlich, die auch den breiteren Diskurs zu Führungsverantwortung als Thema der Hochschullehre prägen. Wer ist eigentlich zuständig für die Ausbildung von späteren Führungskräften hinsichtlich der (ethischen) Reflexion ihres Handelns: Universitäten oder Unternehmen? Hierzu finden sich in den Interviews konträre Positionen.

Einerseits wurde zum Beispiel von einem Interviewten der universitären Leitungsebene betont, dass im Universitätsstudium die Vermittlung von Fachwissen, allgemeiner Problemlösekompetenz und der Fähigkeit zur „kritischen Reflexion“ im Vordergrund zu stehen habe. Ein Interviewter merkte an, die Universität sei schließlich keine „Führungsakademie, an der Führungskräfte gezielt für eine bestimmte Führungsaufgabe ausgebildet werden“, sondern verfolge einen „breiten Bildungsanspruch“.

¹ Sowohl Männer als auch Frauen wurden im Rahmen der Experteninterviews befragt. Um die vollständige Anonymisierung zu gewährleisten und gleichzeitig die Lesbarkeit zu verbessern, wird in diesem Kapitel auf Gendering verzichtet und ausschließlich das generische Maskulinum verwendet, auch wenn die Aussagen aus Interviews mit Frauen stammen.

Auf der anderen Seite aber sind sich die Interviewten einig, dass eine Sensibilisierung für moralisch-ethische Aspekte sehr wohl Teil des fachwissenschaftlichen Studiums sein sollte. Eine interviewte Person aus der Hochschulleitung äußerte sich hierzu besonders deutlich: „Das ist Anspruch und ein Anliegen der Universität. Wer das nicht vertritt, gehört nicht in eine Universität. (...) Nein, das ist Anspruch der Universität. Da gibt es für mich überhaupt keine Diskussion.“ Nicht nur die Betriebswirtschaftslehre, die dem Thema Führung in fachlicher Hinsicht sehr nahe steht, trägt einem interviewten Fachvertreter zufolge Verantwortung für die Ausbildung ethisch-kritisch denkender Führungskräfte: Auch „ethischen Fragen“ sollte im Studium eine prominente Rolle zukommen. Denn im Gegensatz zu weit verbreiteten Annahmen seien vor allem im Bereich der Unternehmensführung „moralische und ökonomische Zielsetzungen“ eben nicht nur konfliktär, sondern durchaus miteinander vereinbar. Für Professor_innen geht es vor allem darum, bei den späteren Führungskräften eine „Aufmerksamkeit für die Folgen des eigenen Handelns“ zu erzeugen und das Bewusstsein dafür zu schärfen, „ob man das, was man tut, verantworten kann“. Dies gilt insbesondere, weil – dies betonen mehrere Interviewpartner – nicht alle Absolventinnen und Absolventen im Berufsleben Führungspositionen übernehmen.

Gute Lehre und gute Führung: Die Bedeutung von Authentizität und Vorbildern

Die Befragten mit Hintergrund in Philosophie und Ethik fordern nicht nur mehr Anstrengungen seitens der Hochschulen bei der Vermittlung des Themas Führungsverantwortung, sondern sind auch überzeugt, dass eine verstärkte Implementierung auch Wirkung zeigen würde. Vertreter und Vertreterinnen anderer Fächer und der Leitungsebene der Universitäten zeigen sich dagegen zuweilen skeptisch und äußern, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema der verantwortungsvollen Führung im Studium „keine Garantie“ für eine ethische Handlungsorientierung zukünftiger Führungskräfte darstelle. An dieser Stelle weisen fast alle Interviewpartner auf die Bedeutung des „Vorbilds“ hin: Gerade wenn Lehrende für Studierende Vorbildfunktion haben, so müssen sie besonders in der Behandlung ethisch relevan-

ter Themen „authentisch“ sein. Ungeachtet des fachlichen Hintergrundes – da sind sich die Expertinnen und Experten einig – sollte ein Hochschulstudium dazu befähigen, kritisch zu hinterfragen und eigenständig zu denken.

Eine Frage der Ressourcen

In fast allen Gesprächen wird deutlich, dass die Thematisierung des auch in den Modulhandbüchern lediglich marginal verankerten Themas Führungsverantwortung vom persönlichen Anliegen und individuellen Engagement einzelner Lehrender abhängt. Insofern Führungskompetenz als Lernziel für fast alle naturwissenschaftlichen, aber auch die meisten Studiengänge der Wirtschaftswissenschaften ein neues Thema darstellt, sieht eine Lehrperson keine ausreichenden personellen „Ressourcen“ und fachdidaktischen Kompetenzen, um dieser Herausforderung in der Lehre zu begegnen. Eine weitere Lehrperson verweist auf die bereits sehr vollen Curricula. Dennoch entwickeln die Interviewten Ideen, wie die Themen Führung, Ethik und Verantwortung sinnvoll und der späteren Berufspraxis angemessen in die Lehre integriert werden könnten.



„Führungsverantwortung“ ist als Thema und Lernziel neu für die Lehre der MINT-Fächer und der Wirtschaftswissenschaften.

Wie man Führungsverantwortung vermitteln könnte: Je praktischer, desto besser

Insofern es bei der Ausübung von Führungstätigkeiten um konkretes, praktisches Handeln geht, darf die Thematisierung von Führung, Ethik und Verantwortung nicht nur theoretisch erfolgen – dies betonen mehrere Interviewpartner. Eine praktische Auseinandersetzung im Rahmen des Studiums könne zum Beispiel dadurch geleistet werden, dass Studierende selbst erfahren, was es bedeutet, zu führen oder geführt zu werden. Ein Experte berichtet aus der eigenen Lehrerfahrung, dass zum Beispiel Rollenspiele in Lehrveranstaltungen eingesetzt werden können, um den Studierenden die mit Führungshandeln verbundenen komplexen Gruppendynamiken näher zu bringen. Die Fähigkeit zur moralischen Urteilsbildung werten viele Befragte als unabdingbar für verantwortliches Führungshandeln. Darüber hinaus wird in den Expertengesprächen die Zentralität von Sozialkompetenzen als weitere wichtige Grundlage „guter Führung“ deutlich. Zum Beispiel werden Kompetenzen wie „Team- oder Konfliktfähigkeit“ genannt, die durch Lehrformate wie Projekt- und Gruppenarbeiten vermittelt werden können. Zwei der befragten Personen der Leitungsebene sind der Überzeugung, dass im Rahmen des Studiums die theoretischen „Grundlagen“ der Fähigkeit zum verantwortungsvollen Führen vermittelt werden können, indem einem „reflektierten Umgang mit unterschiedlichen bzw. abweichenden Werthaltungen“ besondere Bedeutung beigegeben wird.

Welchen Beitrag kann die Lehre leisten?

Für viele Expertinnen und Experten scheint die am besten geeignete Thematisierung und Vermittlung von Führungsverantwortung in einer Ethik zu liegen, die sowohl nah an fachwissenschaftlichen Inhalten ansetzt als auch gleichzeitig moralische Fragen und Konflikte der Berufspraxis aufgreift. Es wird immer wieder betont, dass eine Integration von Ethik auf Studiengangebene nicht nur punktuell, zum Beispiel ausschließlich in eigens ausgewiesenen Einzelveranstaltungen, sondern strukturell erfolgen muss. Ethische Fragen sollten

direkt innerhalb des Fachkontextes adressiert werden, in dem diese entstehen. Dies könne zum Beispiel durch die Simulation von Handlungssituationen erfolgen, die sich durch moralische Konflikte auszeichnen. Ideal wäre es, so mehrere Interviewte, wenn man Studierenden die Möglichkeit geben würde, die Praktikums- bzw. Praxisanteile des Studiums, die häufig in Unternehmen absolviert werden, einer ethischen Reflexion zu unterziehen und damit die persönlichen Erfahrungen der Studierenden mit Führung und Verantwortung zum Ausgangspunkt zu machen.

Fazit: Führungsverantwortung – ein Thema für die Hochschullehre?

- Allen Befragten gilt die moralische Sensibilisierung der Studierenden im Hinblick auf die mit Führungspositionen verbundene Verantwortung als wichtig.
- Die Relevanz der Themen Führungsethik und Führungsverantwortung in der Hochschullehre wird je nach Perspektive unterschiedlich eingeschätzt. Während dies von den Hochschulleitungen und einigen Fachvertreter_innen eher zurückhaltend bewertet wird, zielt die Auffassung derjenigen, die sich wissenschaftlich mit Ethik befassen, auf eine stärkere Auseinandersetzung mit diesen Themen.
- Praxisrelevante Lehrinhalte wie Ethik und Führungsverantwortung sollen den Expert_innen zufolge auch praxisnah vermittelt werden.
- Die fehlende Umsetzung wird zum Teil auf mangelnde Ressourcen zurückgeführt, zum Beispiel auf zu wenige Stellen und auf zu wenig Zeit in den Lehrveranstaltungen.
- Die Förderung von Führungsverantwortung bedürfe zudem zusätzlicher, vor allem explizit fachdidaktischer Kompetenzen.

6. Die Perspektive der Unternehmen: Ein Workshop mit Führungskräften

Schon Ernst Abbe, Gründer der „Carl-Zeiss-Stiftung“, hatte zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein auf moralischen Prinzipien beruhendes Unternehmertum im Blick. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens stellte für ihn ein Mittel dar, um mit dessen Einsatz u.a. der Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden und der Gesellschaft nachzukommen (Plumpe 2014). Doch welchen Stellenwert räumen Vertreter_innen deutscher Unternehmen heute den Themen verantwortungsvolles Führen und Ethik ein? Diese und weitere Fragen wurden auf einem eintägigen Workshop „Zukunft von Führung gestalten – wir brauchen Ihre Expertise!“ mit Managerinnen und Managern aus der Wirtschaftspraxis an der Universität Tübingen diskutiert. Die präsentierten quantitativen (Modulhandbuchanalyse) und qualitativen (Experteninterviews) Studienergebnisse, die verdeutlichen, dass die Themen Führung, Ethik und Verantwortung kaum eine explizite Rolle in der universitären Ausbildung potentieller Führungskräfte spielen, führten zu regen Diskussionen. Die initiierte Gruppendiskussion diente dazu, die bisherigen Erkenntnisse der Studie um die Perspektive der Wirtschaftspraxis zu erweitern.

Die vorgestellten Ergebnisse der Studie zeigten aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine kritische Ausbildungssituation potentieller Führungskräfte. Bedenklich seien die Ergebnisse vor allem hinsichtlich der besonderen Verantwortung, die Führungskräfte im späteren Berufsleben innehätten. Die Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verdeutlichten zudem, dass Unternehmensführung und Ethik in der Praxis untrennbar miteinander verwoben sind und Ethik für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens für grundlegend erachtet wird.

„Unternehmensführung klappt doch gar nicht, ohne sich zu reflektieren: Was will ich? Wo will ich hin in meinem Unternehmen? Wo kann ich denn Strategie und Vision verorten, wenn ich mich nicht auch über ethische Fragen unterhalte?“, denn „Unternehmensführung heißt ethische Auseinandersetzung mit der Welt als Führungskraft.“ (Ein Geschäftsführer)

„Der alte Satz: The business of business is business! ist nichts anderes als Selbstbefriedigung. Wir stärken ein System und sagen, Unternehmen sind zu nichts anderem da, als zum Geld verdienen. (...) Es ist aus meiner Sicht ganz klar: The purpose of business is society!“ (Ein Geschäftsführer)

Ebenfalls wurden die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen und die daran geknüpften Forderungen als ausschlaggebend für den Bedeutungszuwachs der Themen Führung, Ethik und Verantwortung in der Praxis benannt. Allein der monetäre Erfolg eines Unternehmens sei demnach längst nicht mehr ausreichend. Stattdessen rückten vermehrt Aspekte wie die soziale Wirkung oder der ökologische Footprint eines Unternehmens in den Fokus diverser Anspruchsgruppen. Die Beachtung ethischer Aspekte mache Unternehmen daher nicht weniger, sondern hochprofitabel, da auf diesem Wege die Anerkennung in der Gesellschaft steige.

Selbstkritisch räumte eine Person aus der Unternehmensberatung mit Blick auf die vorgestellten Studienergebnisse ein: „Wenn wir jetzt feststellen, dass der Aspekt der Führungsethik an Universitäten eine marginale Rolle spielt, möchte ich [sagen], wenn Sie diese Untersuchung morgen in der deutschen Wirtschaft machen, werden Sie garantiert auf keine besseren Ergebnisse kommen. Wenn die Wirtschaft nicht verstärkt sich selbst verpflichtet und von Führungsethik, von sozialer, gesellschaftlicher Verantwortung sprechen wird, werden auch die Hochschulen keinen Bedarf sehen, hier mehr zu machen.“

Die Sache mit der Verantwortung

Doch wer ist letztlich für eine Sensibilisierung für die Themen Führung, Ethik und Verantwortung zuständig? Neben dem Elternhaus und der Schule seien dies ebenfalls die Universitäten als Sozialisationsinstanz, argumentierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Wenig Verständnis wurde daher jenen Aussagen der im Rahmen der Experteninterviews befragten Personen entgegengebracht, welche die Verantwortung der Universitäten in diesem Bereich von sich wiesen. So äußerte eine Geschäftsführerin hinsichtlich der präsentierten Zitate aus den Interviews: „Mich hat schon überrascht, dass hier gesagt wird von diesen zwölf Interviewten [an den Hochschulen], dass Führungskompetenz nicht zur Bildung gehört. Also das muss ich mit einem großen Fragezeichen versehen.“

„Werte können wie Leuchttürme wirken, vor allen Dingen in Zeiten, in denen sich das Unternehmen oder die Organisation dramatisch verändert. Und daran kann man sich orientieren, können sich die Mitarbeiter orientieren, die Führungskräfte.“
(Eine Geschäftsführerin)

Nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops kann Führung im Berufsleben und somit durch eigene Führungserfahrungen erlernt werden. Dennoch sei Führung nicht ausschließlich praktisch erlernbar, sondern sollte auch im Bildungssystem verortet sein. Die Befähigung der Studierenden, die eigenen Wertvorstellungen situationsbedingt hinterfragen und wenn nötig anpassen zu können, galt dabei als eine der wichtigsten zu vermittelnden Kompetenzen. Diese Fähigkeit sei insbesondere mit Blick auf den Mut und die „wertefeste Persönlichkeit“, die „gutes Führen“ in gewissen Situationen erfordere, wichtig. Dies bestätigte eine Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens aus eigener Führungserfahrung und berichtete, „dass es in der Tat hin und wieder ein Konflikt ist, wenn dieser Dinge tun muss oder wenn die Firma Dinge tut, die mit der eigenen Überzeugung nicht übereinstimmen.“

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmer zufolge ist es auch bedeutsam, das Bewusstsein der Studierenden der MINT-Fächer und Ingenieurwissenschaften für die eigene soziale und gesellschaftliche Verantwortung zu stärken. Weil, so die Ansicht einer Teilnehmerin, „eben diese Leute Führungskräfte werden, weil sie Manager werden und das können müssen.“ Der Einbezug von Ethik könne, so eine Teilnehmerin, dabei einen wesentlichen Beitrag leisten: „Die Ethik hilft uns als Maßstab, als Orientierung in schwierigen Entscheidungssituationen. Dann muss ich nicht 1.000 CSR-Regeln versuchen irgendwo zu befolgen und die Richtigen rauszufinden, die sowieso keiner mehr überblicken kann in großen Unternehmen, sondern ich habe dann meinen Maßstab, meine Werte, die dahinter liegen. Das würde sehr viel helfen. Warum sollten diese nicht im Studium angesprochen werden?“

Nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist die Integration der Themen Führung, Ethik und Verantwortung in das Studium essentiell. Im Speziellen sollten insbesondere Fragen der Ethik in dem wissenschaftlichen Kontext behandelt werden, in dem diese entstehen und fachlich anschlussfähig sind. „Das Interesse von Studierenden ist durchaus zu wecken für Vorlesungen oder Beiträge, wo es um Führung und Führungsethik oder Führungsgestaltung geht, wenn man das mit den entsprechenden Inhalten versieht, von denen Studierende dann erkennen können, dass sie für sie wertvoll sind“, so die Aussage

eines Teilnehmers. Als Möglichkeiten der Vermittlung wurde letztlich, neben dem gemeinsamen Reflektieren von potentiellen Folgen der eigenen Forschung, das Aufzeigen und Diskutieren von positiven sowie negativen Fallbeispielen aus der Praxis erachtet.

Fazit: Welche Bedeutung haben Ethik, Führung und Verantwortung?

Der Workshop mit den Vertreter_innen der Wirtschaftspraxis trug insgesamt dazu bei, die bisherigen Ergebnisse der Studie um die Perspektive von Unternehmen und Führungskräften zu erweitern. Festgehalten werden kann, dass die Themen Ethik, Führung und Verantwortung nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops ...

- unabdingbar für die Wirtschaftspraxis, d.h. den individuellen und unternehmerischen Erfolg sind,
- ein integraler Bestandteil der Ausbildung potentieller Führungskräfte sein sollten,
- von Universitäten als Sozialisationsinstanzen vermittelt werden und die universitäre Ausbildung einen Beitrag zur Sensibilisierung kommender Generationen von Führungskräften leisten sollte,
- durch angemessene Lehrmethoden vermittelt werden sollten, die den Studierenden die Bedeutung der Inhalte für die eigene berufliche Zukunft verdeutlichen und das Interesse für diese wecken.

Workshop im Austausch mit der Wirtschaftspraxis

Der Einladung zu dem eintägigen Workshop „Zukunft von Führung gestalten – wir brauchen Ihre Expertise!“ an der Universität Tübingen folgten leitende Angestellte und Managerinnen und Manager großer und mittelständischer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Zudem kamen Personen aus der Unternehmensberatung. Sie repräsentierten unterschiedliche akademische Hintergründe, wie Natur- und Wirtschaftswissenschaften sowie Ingenieurwesen. Sie verfügen damit zum einen über weitreichende Erfahrungen im Bereich der Führungspraxis. Zum anderen ermöglicht die berufliche und fachliche Diversität der Personen die Enthüllung eines weiten Meinungsspektrums zu den studienrelevanten Themen Führung, Ethik und Verantwortung.

Anliegen des Workshops

Die Ziele des Workshops waren ein multiperspektivischer, freier Austausch zu den bisherigen quantitativen und qualitativen Ergebnissen der Führungsethikstudie sowie die Ermittlung studienrelevanter Informationen über die Praxiserfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Der Dialog erfolgte in Form einer Gruppendiskussion und verhalf dazu, den bislang wissenschaftlichen, universitätsspezifischen Blick der Studie um die Perspektive der Wirtschaftspraxis zu erweitern.

Methode Gruppendiskussion

Die Methode der Gruppendiskussion ist eine nicht bzw. gering standardisierte mündliche Form der Befragung (Kühn/Koschel 2011). Die offene sowie situationsflexible Gesprächsführung ermöglicht das individuelle Vertiefen relevanter Probleme sowie das Einbringen multiperspektivischer Diskussionsimpulse und Fragen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Kromrey 2006). Aufgrund der wenig kontrollierten Interaktion der Gruppenmitglieder ermöglicht die Methode die Offenlegung tief liegender sowie latenter Meinungen und Einstellungen im Kommunikationsprozess (Ernst 2010). Zudem befähigen Gruppendiskussionen zur Offenlegung kollektiv verankerter Orientierungen, welche sich durch wechselseitige Ergänzungen der beteiligten Individuen entfalten (Liebig/Nentwig-Geseman 2009).

7. Die Ergebnisse der Studie im Überblick

Forschungsfrage: Inwiefern bereiten die Universitäten ihre Studierenden im Rahmen eines Fachstudiums auf eine spätere Führungsverantwortung vor?

Antwort ...

1. In den Rahmenvorgaben für die Hochschulausbildung, also auch für die Universitäten, findet sich eine hohe Relevanz der Themen Führung, Ethik und gesellschaftliche Verantwortung.

Im Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse ist für Bachelor- und Masterstudierende der Kompetenzerwerb von Verantwortungsübernahme im Team und ethische Reflexion als Lernziel definiert.

2. Die Verankerung der Themen Führung, Ethik und Verantwortung kann im Fachstudium der MINT-Fächer und der Wirtschaftswissenschaften jedoch allenfalls als marginal bezeichnet werden.

Diesen Befund hat die Analyse der Modulhandbücher von 619 Studiengängen an allen Universitäten in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen gezeigt. Vor allem die hohe Anzahl von Studiengängen (73 Prozent), in denen Führungsverantwortung formal gar nicht oder kaum verankert ist, deutet auf Handlungsbedarf bei der Integration des Themas in der Hochschullehre hin, wobei zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den untersuchten Fachgruppen bestehen. Hochschulvertreter_innen bestätigen in Interviews die Befunde aus der Analyse der Modulhandbücher.

3. Die Verankerung der Themen wird von unterschiedlichen Akteuren in den Hochschulen in unterschiedlicher Weise als relevant erachtet und praktiziert.

Im Alltag der Lehrpraxis an den Universitäten ist die Bearbeitung der Themen Führung, Ethik und Verantwortung bislang vor allem an das Engagement einzelner Personen gebunden. Eine strukturelle Einbettung des Themas Führungsverantwortung, die sich in den Rahmen der fachlichen Ausbildung sinnvoll eingliedert, scheint angemessen.

4. Die interviewten Managerinnen und Manager sind sich weitgehend einig: Die Vorbereitung auf Führungsverantwortung und eine moralische Sensibilisierung für die gesellschaftliche Verantwortung sollte bereits an der Universität geschehen.

Führungskräfte brauchen nicht nur in schwierigen Situationen ein starkes inneres Wertegerüst – dazu kann und soll, so die Einschätzung von Managerinnen und Managern, die im Rahmen eines Workshops befragt wurden, auch die Hochschullehre beitragen.

5. Führungsethik stellt derzeit ein Desiderat in der universitären Ausbildung der MINT-Fächer und Wirtschaftswissenschaften dar.

Universitäten sollen potentielle Führungskräfte auf die bevorstehenden Herausforderungen des Führungsalltags vorbereiten. Dabei sind Fragen der Ethik zu berücksichtigen; sie sollten in dem wissenschaftlichen Kontext behandelt werden, in dem sie entstehen. Hierfür müssten die bestehenden Lehrkonzepte weiterentwickelt und interdisziplinär erprobt werden.

8. Ausblick: Was ist zu tun?

Was noch weiter erforscht werden müsste ...

Die hier dokumentierten Untersuchungsergebnisse fokussieren auf die curriculare Verankerung der Themen Führungsverantwortung und Führungsethik in wirtschaftswissenschaftlichen und MINT-Studiengängen. Sie geben Hinweise auf eine Diskrepanz zwischen den durch die Praxis und Vorgaben des Deutschen Qualifikationsrahmens gewünschten bzw. erwarteten und den in Studiengängen verankerten Kompetenzen.

Von weitergehendem Interesse ist zum einen, ob und in welcher Weise die in den Modulhandbüchern ausgewiesenen Kompetenzen im Bereich der Führungsverantwortung und Führungsethik konkret vermittelt werden. Zum anderen ist zu fragen, ob in der Lehr- und Lernpraxis diese Kompetenzen nicht doch eine Rolle spielen, auch wenn sie nicht expliziter Gegenstand von Modulhandbüchern sind, sondern im Einzelfall informell adressiert werden.

Schließlich ist von Interesse, in welcher Weise Führungsverantwortung und -ethik vermittelt werden (können) und ob sich hieraus spezifische, didaktisch besonders geeignete Vermittlungsformen ableiten lassen.

Was jetzt getan werden könnte: Vorschläge für Maßnahmen

Das in dieser Studie aufgezeigte Desiderat betrifft die Umsetzung der von verschiedenen Seiten ausgedrückten Erwartung, dass Universitäten potentielle Führungskräfte auf die bevorstehenden Herausforderungen des Führungsalltags vorbereiten sollen. Diese Erwartung wird auch in der dem Projekt zugrundeliegenden Ausschreibung der Carl-Zeiss-Stiftung zum Ausdruck gebracht. Unter Berücksichtigung der Projektergebnisse lassen sich nun mit Bezug auf die Erwartungen mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Situation formulieren:

1. Motivation der Akteure in Lehre und Forschung

Ein Vorschlag ist, Personen aus dem Wissenschaftsbetrieb dazu zu motivieren, sich des Themas „Führungsverantwortung“ stärker anzunehmen. Dies bezieht sich sowohl auf Lehre als auch Forschung und beinhaltet folgende Aspekte: Welche Fragen sind mit einer Ethik der Führung in theoretischer Hinsicht, aber auch mit Blick auf ihre Vermittelbarkeit in der Hochschullehre und Implementierbarkeit in der Wirtschaftspraxis verbunden?

2. Institutionelle Anschubmaßnahmen

Eine exemplarische Bearbeitung der Fragen einer Theorie der Führungsethik, ihrer Didaktik und Lehre sowie des Bezuges zur beruflichen Praxis könnte in Form von interdisziplinären Nachwuchsforschergruppen gebündelt werden.

3. Institutionelle Verstetigung

Eine langfristige Institutionalisierung des Themas „Führungsverantwortung“ in Lehre und Forschung der Universitäten kann erreicht werden, indem die genannten Forschungs- und Lehrfragen durch in einem inter- und transdisziplinären Umfeld angesiedelte Professuren – mit entsprechend thematisch orientierten Mitarbeitenden sowie Doktorandinnen und Doktoranden – strukturell verankert werden.

4. Evaluationsinstrumente

Zudem wird vorgeschlagen, dass die Universitäten Fragen der Führungsethik regelhaft in Evaluationsinstrumente aufnehmen, was bisher nur zum Teil der Fall ist. Dies kann ein erster Beitrag dazu sein, um in Auseinandersetzung mit Studierenden und Lehrenden zu klären, wie eine didaktisch und empirisch informierte Führungsethik in der Hochschullehre zu gestalten ist.

5. Dialog mit Stakeholdern

Vorgeschlagen wird die Entwicklung von Strategien zur Intensivierung des Dialogs zwischen Universitäten und Fachgesellschaften. In diesem Rahmen sollten sowohl die politischen Vorgaben als auch die Diskrepanz zwischen politischem Anspruch und curricularer Wirklichkeit thematisiert werden. Eine wichtige Frage ist, wie das Selbstverständnis der Fachverbände besser in den Studiengängen umgesetzt werden könnte.

Das Beispiel Chemie

Insbesondere in den Studiengängen der Chemie finden sich äußerst wenige ‚Treffer‘ für Ethik, Führung und Verantwortung, jedoch sieht z.B. die Satzung der Gesellschaft Deutscher Chemiker für die Absolventinnen und Absolventen Ihres Faches vor, dass diese „sich bewusst [sind], dass sie als Naturwissenschaftler in besonderem Maße für die Auswirkungen ihrer beruflichen Tätigkeit auf Mensch und Natur verantwortlich sind.“ (GDCh, Verhaltenscodex, S. 2)

Auch die Akkreditierungsagentur ASIIN formuliert in ihrer Richtlinie für Chemiestudiengänge ein ähnliches Anliegen: Absolventinnen und Absolventen des Studiums der Chemie haben sich „wissenschaftliche, technische und soziale Kompetenzen [...] zu Eigen gemacht und sich dadurch auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet.“ Zudem sollen sie in der Lage sein, „ethische Verantwortung in ihren Entscheidungen“ wahrzunehmen. (ASIIN-Richtlinie „Chemie“, S. 2)

6. Bezugnahme auf die Akkreditierung von Studiengängen

Ethik der Führung wird als überfachliche Kompetenz von Absolventinnen und Absolventen der MINT- und WiWi-Fächer von Seiten der Fachverbände, aber auch von Akkreditierungsagenturen gefordert. Diese Forderung ist allerdings in den meisten Studiengängen kaum realisiert (vgl. exemplarisch die Studiengänge der Fächergruppe Chemie). Der Austausch der Universitäten mit den Akkreditierungsagenturen bzw. den systemakkreditierten Hochschulen sollte intensiviert werden.

7. Interdisziplinäres Netzwerk

Bisher mangelt es an interdisziplinärer Verzahnung der Personen aus den verschiedenen Fachkulturen, die sich jeweils in verschiedener Perspektive mit dem Thema „Führung und Verantwortung“ befassen. Es könnte ein Netzwerk von Expertinnen und Experten eingerichtet werden, das auch unter Einbezug der Wirtschaftspraxis und der Politik Fragen diskutiert, die mit der Realisierung einer Ethik der Führung in den MINT- und WiWi-Fächern an den Universitäten verbunden sind. Außerdem könnte dieses Netzwerk beispielsweise im Sinne eines „Agenda-Setting“ Leitlinien für die Stärkung des Themas „Führungsverantwortung“ sowie ein fachwissenschaftlich und fachdidaktisch fundiertes Kerncurriculum ausarbeiten.

8. Suche nach Best Practice

Die Experteninterviews der Studie zeigen, dass die Initiative zur Lehre von Führungsverantwortung bisher häufig von einzelnen Lehrenden und Projekten ausgeht. Um diese zu unterstützen und die jeweils gewonnenen Erfahrungen für andere zugänglich zu machen, scheint es empfehlenswert, nach Best Practice-Beispielen zu suchen. Durch eine Ausschreibung ließen sich besonders gelungene Lehrformate unter den Rahmenbedingungen verschiedener Hochschulen und Universitäten ermitteln, dokumentieren und wissenschaftlich evaluieren, die darauf aufbauend sinnvoll institutionell verankert werden könnten.

9. Pilotprojekte und Modellversuche

Auf der Basis der Best Practice-Beispiele könnten Pilotprojekte entwickelt werden, die unter wissenschaftlicher Begleitung in Modellversuchen an ausgewählten Universitäten umgesetzt und auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft werden. Der Erfolg bestünde einerseits in einer Realisierung von Führungsverantwortung in der Lehre, und andererseits in einem konkreten Praxisbezug für die weitere konzeptionelle Arbeit an Führungsethik-Theorien. Die Modellversuche könnten zu der Entwicklung eines Kompetenzmodells „Führungsethik“ beitragen, das gleichermaßen für die universitäre und berufliche Bildung und Praxis geeignet ist.

9. Kurzdarstellung der Projektbeteiligten

Dr. Julia Dietrich, Projektleitung, Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW)/ Eberhard Karls Universität Tübingen, Wilhelmstraße 19, D-72074 Tübingen, Tel.: +49(0)7071-2977987, Fax: +49(0)7071-295255, E-Mail: julia.dietrich@uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Allgemeine und Angewandte Ethik, Didaktik der Philosophie/Ethik, ethische Argumentation und ethische Urteilsbildung, Körpertheorien/Theorien des Schmerzes.

Dr. Rolf Frankenberger, zusammen mit Prof. Dr. Uwe Schmidt verantwortlich für das methodische Design der empirischen Studie sowie verantwortlich für die Durchführung der empirischen Studie in Baden-Württemberg, Institut für Politikwissenschaft/Eberhard Karls Universität Tübingen, Melancthonstraße 36, D-72074 Tübingen, Tel.: +49(0)7071-2974998, E-Mail: rolf.frankenberger@uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Varieties of Capitalism, Politische Ökonomie, Methoden der Politikwissenschaft, Politische Kultur, Diktatur- und Extremismusforschung.

Marie-Christine Fregin, M.A., Mitarbeit an der Konzeption und Durchführung der empirischen Studie in Baden-Württemberg, Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW)/ Eberhard Karls Universität Tübingen, Wilhelmstraße 19, D-72074 Tübingen, Tel.: +49(0)7071-29-77511, E-Mail: marie-christine.fregin@uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Politische Ökonomie, Arbeitsmarktforschung, Lebensverlaufs-forschung, Bildungspolitik, Survey Methods.

Dr. Philipp Richter, wissenschaftliche Koordination des Gesamtprojekts, Durchführung der Literaturstudie, Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW)/Eberhard Karls Universität Tübingen, Wilhelmstraße 19, D-72074 Tübingen, Tel.: +49(0)7071-29-77511, E-Mail: philipp.richter@izew.uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Moralphilosophie, Ethik, methodologische Fragen der Angewandten Ethik, Wirtschaftsethik, Didaktik der Philosophie/Ethik.

Prof. Dr. Uwe Schmidt, zusammen mit Dr. Rolf Frankenberger verantwortlich für das methodische Design der empirischen Studie sowie verantwortlich für die Durchführung der empirischen Studie in Rheinland-Pfalz, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung/Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Colonel-Kleinmann-Weg 2, D-55099 Mainz, Tel.: +49(0)6131-3920731, E-Mail: uwe.schmidt@zq.uni-mainz.de, Forschungsschwerpunkte: Hochschulforschung, Evaluationsforschung, Wirkungsforschung, Entwicklung wissenschaftlicher Disziplinen, Familiensoziologie.

Benedikt Schreiber, M.A., Mitarbeit an der Konzeption und Durchführung der empirischen Studie in Rheinland-Pfalz, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung/Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Colonel-Kleinmann-Weg 2, D-55099 Mainz, Tel.: +49(0)6131-3921417, E-Mail: benedikt.schreiber@zq.uni-mainz.de, Forschungsschwerpunkte: pragmatische Soziologie/Sprachphilosophie (Luc Boltanski/Robert Brandom), Kritik und Rechtfertigung, qualitative Methoden.

Prof. Dr. Peter Walgenbach, verantwortlich für die Durchführung der empirischen Studie in Thüringen, Lehrstuhl für ABWL/Organisation, Führung und HRM, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiss-Straße 3, D-07743 Jena, Tel.: +49(0)3641-943130, E-Mail: peter.walgenbach@uni-jena.de, Forschungsschwerpunkte: Organisationstheorien, komparative Organisations- und Managementforschung.

Stefanie Wüstenhagen, M.Sc., Mitarbeit an der Konzeption und Durchführung der empirischen Studie in Thüringen, Lehrstuhl für ABWL/Organisation, Führung und HRM, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiss-Straße 3, D-07743 Jena, Tel.: +49(0)3641-943137, E-Mail: stefanie.wuestenhagen@uni-jena.de, Forschungsschwerpunkte: institutionalistische Organisationstheorien, Stiftungen, Fragen der Professionalisierung/Ökonomisierung von Non-Profit-Organisationen.

Danksagung

Zuallererst wollen wir der Carl-Zeiss-Stiftung danken, die das Projekt gefördert und somit ermöglicht hat; insbesondere danken wir Herrn Dr. Klaus Herberger und Frau Judith Schöffler.

Dank geht auch an diejenigen, die sich als Interviewpartner_innen zur Verfügung gestellt haben sowie an die Wirtschaftsvertreter_innen, die an unserem Workshop mit Führungskräften teilnahmen – ohne sie hätte die Studie nicht realisiert werden können.

Ebenso gilt unser Dank allen, die uns seit der Antragstellung, über den gesamten Projektverlauf hinweg mit Gedanken und Hinweisen unterstützt oder sich anderweitig für das Gelingen eingesetzt haben. Weiterhin danken wir Herrn Prof. Dr. Wolfgang Rosenstiel (Dekan der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät/Universität Tübingen), der uns immer wieder Türen geöffnet hat.

Zudem danken wir dem Sprecher und der Sprecherin des Internationalen Zentrums für Ethik in den Wissenschaften/Universität Tübingen Herrn Prof. Dr. Thomas Potthast und Frau Prof. Dr. Regina Ammicht Quinn für ihren Einsatz in der Schlussphase des Projektes und die Aufnahme dieser Broschüre in die Reihe „Materialien zur Ethik in den Wissenschaften“.

Ebenso seien die vielen studentischen Hilfskräfte erwähnt, die uns über den gesamten Forschungsprozess hinweg begleitet und tatkräftig unterstützt haben – sie haben vor allem bei der Analyse der 76.712 Seiten der Modulhandbücher viel Engagement bewiesen. Wir danken: Robert Bowen, Lisa Fenchel, Anne Haufe, Martin Hellfritzsich, Sara-Johanna Herz, Christian Höbel, Stefanie Hoffmann, Silvia Kopecny, Lukas Kurz, Philipp Poschmann, Benedikt Rittweiler, Gabriela Röber, Leni Roller, Thomas Veith, Eugenia Weitner.

Literatur

- Aßländer, M. S.** (2009): Die Wirtschafts- und Unternehmensethikusbildung in Deutschland. Versuch einer Standortbestimmung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 10/ Heft 2, 203-217.
- ASIIN e. V.** (2011): Fachspezifisch ergänzende Hinweise zur Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Chemie. http://www.asiin-ev.de/media/feh/ASIIN_FEH_09_Chemie_2011-12-09.pdf (zuletzt abgerufen am 22.01.2016).
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)** (2014): Fachsystematik (Stand 27.08.2014). Link: http://www.dfg.de/dfg_profil/gremien/fachkollegien/faecher/ (zuletzt abgerufen am 08.10.2015).
- Diekmann, A.** (2009): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 20. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dietrich, J.** (2011): Moralpädagogik, in: Düwell, M./Hübenthal, C./Werner, M. (Hrsg.): Handbuch Ethik, 3. akt. Aufl., Stuttgart u. a.: Metzler, 439-444.
- Dietzfelbinger, D.** (2008): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Düwell, M./Hübenthal, C./Werner, M. H.** (Hrsg.) (2011): Handbuch Ethik, 3. aktualisierte Auflage, Stuttgart u.a.: Metzler.
- Ernst, S.** (2010): Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung. Eine Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Franz, C./Voss-Dahm, D.** (2012): Ohne Studium (k)eine Führungsposition? IAO Report 2011-02. Link: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011-report2011-02.pdf> (zuletzt abgerufen am 08.10.2015).
- Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh)** (2014): Satzung und Verhaltenskodex, <https://www.gdch.de/gdch/ueber-uns/satzung-und-verhaltenskodex.html> (zuletzt abgerufen am 22.01.2016).
- Göbel, E.** (2003): Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 4/Heft 2, 170-192.
- Grün, A.** (2010): Wertvolle Leitbilder guter Führung, in: Meier, U./Sill, B. (Hrsg.): Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche, Regensburg: Friedrich Pustet, 513-524.
- Hartmann, M.** (2015a): Das deutsche Managementmodell. Kontinuität und Wandel, in: Personalführung, Jg. 48/Heft 7-8, 56-62.
- Hartmann, M.** (2015b): Topmanager 2015. Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität revisited, in: Soziale Welt, Jg. 66/Heft 1, 37-53.
- KMK** (2005): Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse. Link: http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2005/2005_04_21-Qualifikationsrahmen-HS-Abschluesse.pdf (zuletzt abgerufen am 08.10.2015).
- KMK** (2010): Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen. Link: http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf (zuletzt abgerufen am 22.09.2014).
- Kromrey, H.** (2006): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kuckartz, U.** (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2., durchgesehene Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

- Kuhn, T./Weibler, J.** (2012): Führungsethik in Organisationen, Stuttgart.
- Kühn, T./ Koschel, K.** (2011): Gruppendiskussionen: ein Praxis-Handbuch. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Lenger, A./Taaffe, J.** (2014): Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen normativer Ökonomik und angewandter Philosophie – Zum Stand der Ethik im Curriculum der Wirtschaftswissenschaften, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 15/Heft 2, 170-197.
- Liebig, B./ Nentwig-Gesemann, I.** (2009): Gruppendiskussion. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methoden. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer, 102-123.
- Manzeschke, A./Nagel, E.** (2006): Leadership in sozialen Organisationen. Zur Organisation der Organisation von Macht, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 7/Heft 1, 9-26.
- Neuberger, O.** (1995): Führen und geführt werden, 5. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Northouse, P.** (2010): Leadership. Theory and Practice, Los Angeles: Sage.
- Pies, I./Hielscher, S./Beckmann, M.** (2009): Zum Curriculum der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Anregungen für die Ausbildung von Führungskräften, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 10/Heft 2, 184-202.
- Pless, N. M./Maak T.** (2008): Responsible Leadership – Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 9/Heft 2, 222-243.
- Plumpe, W.** (2014): 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung: Kontinuität und Wandel. In: Plumpe, W. (Hrsg.): Eine Vision zwei Unternehmen 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung. 1. Aufl., München: Beck, 11-27.
- Rosenstiel, L. von** (1999): Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, 3-24.
- Schreyögg, G.** (1993): Führung, in: Enderle, G. et al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg im Breisgau u. a.: Herder, 326f.
- Statistisches Bundesamt** (2013): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen – Fächersystematik. Fachserie 11, Reihe 4.1, WS 2012/2013. (Erschienen am 08.11.2013; Stand: Wintersemester 2012/2013). Link: https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/BildungKultur/StudentenPruefungsstatistik.pdf?__blob=publicationFile (zuletzt abgerufen am 08.10.2015).
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.** (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Treviño, L. K./Brown, M. E./Harrison, D. A.** (2005): Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 97, 117-134.
- Ulrich, P.** (1999): Führungsethik, in: Korff, W. et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 230-248.
- Zandvoort, H./Børsen, T./Deneke, M./Bird, S.** (2013): Editors' Overview. Perspectives on Teaching Social Responsibility to Students in Science and Engineering, in: Science and Engineering Ethics, Vol. 19/No. 4, 1413-1438.

Quellenangaben

Titelseite links: Internet, freie kommerzielle Nutzung. Kein Bildnachweis nötig.
Titelseite mitte: Jan-Peter Kasper/Universität Jena
Titelseite rechts: Jan-Peter Kasper/Universität Jena
S. 4: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg
S. 5: Manfred Stich/Carl Zeiss AG
S. 7 oben: Friedhelm Albrecht/Universität Tübingen
S. 7 mitte: Thomas-Hartmann/Universität Mainz
S. 7 unten: FSU/Archiv
S. 9: Rainer Sturm/pixelio.de
S. 10 oben: Jan-Peter Kasper/Universität Jena
S. 10 mitte: Thomas-Hartmann/Universität Mainz
S. 16: Inga Paas/Photography
S. 18: Internet, freie kommerzielle Nutzung. Kein Bildnachweis nötig.
S. 20 links: Eigene Aufnahme, IZEW/Universität Tübingen
S. 20 rechts: Stefan F. Sämmer/Universität Mainz
S. 21: Sebastian Reuter/Universität Jena
S. 23: Inga Paas/Photography

Die universitäre Ausbildung verantwortungsvoller Führungskräfte von morgen – Eine empirische Studie

Manche Studierende sind die Chefs von morgen. Sie müssen Unternehmensziele erreichen und Gewinn erwirtschaften. Gleichzeitig führen sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und müssen ihrer Verantwortung gerecht werden. Doch inwiefern bereiten Universitäten ihre Studierenden auf spätere Führungsverantwortung vor? Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Philosophie/Ethik, Politikwissenschaft, Soziologie und Wirtschaftswissenschaft untersuchten diese Frage gemeinsam. Dabei wurden über 600 mathematisch-naturwissenschaftliche, ingenieurwissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Bachelor- und Master-Studiengänge analysiert. Interviews mit Expert_innen aus dem Hochschulbereich ergänzen die Untersuchung ebenso wie die Expertise von Führungskräften aus der freien Wirtschaft.